Rapport annuel d'activité
Renault 2003

- Le groupe Renault et la stratégie
- Le Gouvernement d'entreprise
- Les performances de Renault en 2003
- Les Comptes
- Les principales filiales et l'organigramme du Groupe
- Le projet de résolutions de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 avril 2004
- Les responsables du document de référence et attestations

Renault

Rapport annuel d'activité

2003

Sommaire

1. LE GROUPE RENAULT ET SA STRATÉGIE 7

1.1. Présentation de Renault et du Groupe 9
1.1.1. Historique et faits marquants 9
1.1.2. Actionnariat de Renault au 31 décembre 2003 10
1.1.3. Principaux chiffres consolidés sur cinq ans 11
1.1.4. Description des principales activités du Groupe 11
1.1.4.1. Branche automobile 12
1.1.4.2. Branche financement des ventes 19
1.1.4.3. Participations stratégiques 20

1.2. L'Alliance Renault-Nissan 22
1.2.1. Objectifs et mode de gouvernance 22
1.2.1.1. Les étapes de la construction de l'Alliance et les objectifs 22
1.2.1.2. Mode de gouvernance et structure opérationnelle de l'Alliance 24
1.2.2. Les coopérations de l'Alliance Renault-Nissan 26
1.2.2.1. Structures de pilotage au quotidien et champs d'activités 26
1.2.2.2. Mise en commun des moyens industriels 27
1.2.2.3. Complémentarité au niveau commercial 30
1.2.2.4. Échange de personnel 32
1.2.3. Résultats de Nissan 32
1.2.3.1. Forte progression des résultats de Nissan 32
1.2.3.2. Contribution positive et croissante de Nissan aux résultats de Renault 33
1.2.4. Performance globale et indicateurs financiers de l'Alliance 34
1.2.4.1. Présence industrielle et commerciale 34
1.2.4.2. Valeur des opérations communes 37
1.2.4.3. Indicateurs financiers de l'Alliance 37

1.3. La stratégie de croissance rentable 40
Axe 1 : Faire reconnaître son identité de marque 40
Axe 2 : Être le plus compétitif sur nos marchés en qualité, coûts, délais 41
Axe 3 : S'internationaliser 42
Axe 4 : Développer les valeurs de Renault 43
Axe 5 : Exprimer notre réussite par nos résultats financiers 46

- *Le sigle ◆ identifie dans le texte les informations correspondant aux directives de la **Global Reporting Initiative (GRI)** en matière de Rapport sur le Développement Durable. Le tableau de correspondance avec les indicateurs GRI se trouve en page 259.*
- *Le sigle @ renvoie, pour plus de renseignements, vers le site Internet institutionnel de Renault, **renault.com**, adresse http://www.developpement-durable.Renault.com.*

2. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1. Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'Administration *50*

2.1.1. Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration *50*

2.1.2. Évaluation du Conseil d'Administration *56*

2.1.3. Évaluation de l'indépendance des administrateurs *56*

2.1.4. Règlement intérieur du Conseil et Charte de l'administrateur *57*

2.1.5. Activité des comités spécialisés du Conseil d'Administration *57*

2.1.6. Les jetons de présence *59*

2.2. Composition et fonctionnement des organes de Direction *61*

2.2.1. Le Comité Exécutif Groupe *61*

2.2.2. Le Comité de Direction Renault *61*

2.2.3. Composition du Comité Exécutif et du Comité de Direction au 1er janvier 2004 *61*

2.3. Le contrôle des comptes *63*

2.3.1. Responsables du contrôle des comptes *63*

2.3.2. Honoraires des Commissaires aux Comptes et de leur réseau *64*

2.4. Intérêt des dirigeants *65*

2.4.1. Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux *65*

2.4.2. Options d'achat d'actions consenties aux dirigeants et aux mandataires sociaux *66*

2.5. Renault et ses actionnaires *69*

2.5.1. Capital et droits de vote *69*

2.5.2. Actionnariat de Renault *69*

2.5.3. Marchés des titres de Renault *71*

2.5.4. Dividendes *73*

2.5.5. Politique d'information *73*

2.6. Gestion des risques *75*

2.6.1. Risques financiers *75*

2.6.2. Risques opérationnels *82*

2.6.3. Risques juridiques *85*

2.6.4. Distribution *87*

2.6.5. Ressources humaines *87*

2.6.6. Autres risques *87*

2.7. Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne *88*

2.7.1. Introduction *88*

2.7.2. L'environnement de contrôle et pilotage *89*

2.7.3. La gestion des principaux risques *91*

2.7.4. Organisation de l'élaboration de l'information financière et comptable *91*

2.7.5. L'Alliance Renault-Nissan *92*

2.8. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le Rapport du Président *93*

3. PERFORMANCES DE RENAULT EN 2003

3.1. Performances économiques *96*

3.1.1. Résultats et performances commerciales 2003 *96*

3.1.2. Résultats financiers 2003 *105*

3.1.3. Perspectives *111*

3.2. Performances sociales *112*

3.2.1. Effectifs *112*

3.2.2. La politique Ressources Humaines *113*

3.2.2.1. Anticiper *113*

3.2.2.2. Attirer et motiver *116*

3.2.2.3. Partager *121*

3.3. Performances environnementales *124*

3.3.1. Les enjeux *125*

3.3.2. Consolider le management de l'environnement sur le cycle de vie *127*

3.3.3. Concilier compétitivité et protection de l'environnement *131*

3.3.4. Maîtriser et réduire les impacts des activités sur l'environnement *132*

3.3.5. Préserver la valeur du patrimoine *137*

3.3.6. Organiser la communication *139*

3.4. Performances sociétales *140*

3.4.1. Les Codes de bonne conduite *140*

3.4.2. Renault et les parties prenantes *140*

3.4.3. Renault, architecte de la Mobilité Durable *141*

3.4.4. Renault et la sécurité routière *143*

3.4.5. Contribution à la société civile *146*

3.5. Politique de Recherche et Développement *150*

3.5.1. Rendre l'innovation disponible sur toute la gamme *150*

3.5.2. Garantir le meilleur niveau de sécurité *150*

3.5.3. Assurer le plaisir d'être à bord *151*

3.5.4. Réduire les impacts sur l'environnement *151*

3.5.5. L'Alliance avec Nissan, accélérateur d'efficacité *152*

4. LES COMPTES

4.1. Comptes consolidés *154*

4.1.1. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés *154*

4.1.2. Comptes consolidés *156*

4.2. Comptes sociaux *208*

4.2.1. Rapport général des Commissaires aux Comptes *208*

4.2.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs *210*

4.2.3. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées *211*

4.2.4. Comptes simplifiés de Renault SA *212*

5. RENSEIGNEMENTS SUR LES PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME DU GROUPE

5.1. Renseignements sur les principales filiales *224*

5.2. Organigramme détaillé du Groupe *227*

6. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT RENAULT

6.1. Renseignements de caractère général concernant la société *230*

6.1.1. Présentation générale *230*

6.1.2. Dispositions particulières des statuts *230*

6.2. Renseignements de caractère général concernant le capital *232*

6.2.1. Modification du capital *232*

6.2.2. Capital social *232*

6.2.3. Table d'évolution du capital sur les cinq derniers exercices *232*

6.2.4. Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Renault *233*

6.2.5. Augmentation de capital réservée aux salariés *233*

6.2.6. Augmentation de capital par émission de titres *233*

7. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 30 AVRIL 2004

7.1. Présentation des résolutions *235*

7.1.1. Approbation des comptes annuels et affectation du résultat *235*

7.1.2. Conventions visées à l'article L 225-38 du Code de commerce *235*

7.1.3. Renouvellement du mandat de deux administrateurs *235*

7.1.4. Ratification de la nomination de trois administrateurs *236*

7.1.5. Quitus à trois administrateurs *236*

7.1.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les titres participatifs *236*

7.1.7. Autorisation au Conseil d'acheter des actions de la société *236*

7.1.8. Autorisation au Conseil d'émettre des emprunts sous forme d'obligations *237*

7.1.9. Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions *237*

7.1.10. Maintien des conditions du prix d'exercice *237*

7.1.11. Modifications des statuts *238*

7.1.12. Nomination d'un administrateur *238*

7.1.13. Formalités *238*

7.2. Projet de résolutions *239*

8. DOCUMENT DE RÉFÉRENCE : ATTESTATIONS DES RESPONSABLES ET TABLE DE CONCORDANCE

Attestations *245*

Table de concordance *246*

9. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Règlement intérieur du Conseil d'Administration *248*

Le Conseil d'Administration et les comités *248*

La Charte de l'administrateur *251*

Procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées *252*

Annexes sur l'environnement *254*

Commentaires méthodologiques sur le tableau « Indicateurs environnementaux des sites » 2003 *254*

Indicateurs environnementaux des sites *255*

Indicateurs environnementaux des produits *257*

Attestation des Commissaires aux Comptes *258*

Indicateurs GRI : tableau de correspondance *259*

1

Le groupe Renault et sa stratégie

1.1.	**Présentation de Renault et du Groupe**	*9*
1.1.1.	Historique et faits marquants	*9*
1.1.2.	Actionnariat de Renault au 31 décembre 2003	*10*
1.1.3.	Principaux chiffres consolidés sur cinq ans	*11*
1.1.4.	Description des principales activités du Groupe	*11*
1.1.4.1.	*Branche automobile*	*12*
1.1.4.2.	*Branche financement des ventes*	*19*
1.1.4.3.	*Participations stratégiques*	*20*

1.2. L'Alliance Renault-Nissan 22

1.2.1. Objectifs et mode de gouvernance 22
1.2.1.1. Les étapes de la construction de l'Alliance et les objectifs 22
1.2.1.2. Mode de gouvernance et structure opérationnelle de l'Alliance 24
1.2.2. Les coopérations de l'Alliance Renault-Nissan 26
1.2.2.1. Structures de pilotage au quotidien et champs d'activités 26
1.2.2.2. Mise en commun des moyens industriels 27
1.2.2.3. Complémentarité au niveau commercial 30
1.2.2.4. Échange de personnel 32
1.2.3. Résultats de Nissan 32
1.2.3.1. Forte progression des résultats de Nissan 32
1.2.3.2. Contribution positive et croissante de Nissan aux résultats de Renault 33
1.2.4. Performance globale et indicateurs financiers de l'Alliance 34
1.2.4.1. Présence industrielle et commerciale 34
1.2.4.2. Valeur des opérations communes 37
1.2.4.3. Indicateurs financiers de l'Alliance 37

1.3. La stratégie de croissance rentable 40

Axe 1 : Faire reconnaître son identité de marque 40
Axe 2 : Être le plus compétitif sur nos marchés en qualité, coûts, délais 41
Axe 3 : S'internationaliser 42
Axe 4 : Développer les valeurs de Renault 43
Axe 5 : Exprimer notre réussite par nos résultats financiers 46

1.1. Présentation de Renault et du Groupe

1.1.1. Historique et faits marquants

La **Société Renault Frères** a été **créée en 1898** pour fabriquer des véhicules automobiles et exploiter des brevets d'invention relatifs à l'automobile tels que la première boîte de vitesses à prise directe. Installée à Billancourt, elle a acquis une notoriété internationale grâce à ses victoires sportives et s'est d'abord spécialisée dans la construction de véhicules particuliers et de taxis. Durant la Première Guerre mondiale, elle a produit de nombreux camions, chars légers et moteurs d'avion.

En **1922**, Renault, qui s'était fortement développé dans le domaine des véhicules particuliers et industriels et avait établi de nombreux centres de production en France et à l'étranger, devient **société anonyme**. La marque Renault arrive progressivement en tête du marché français.

Nationalisée en janvier 1945, l'entreprise prend le nom de Régie Nationale des Usines Renault et concentre sa production sur la **4 CV**.

Jusqu'au milieu des années 1980, Renault a déployé une stratégie de diversification de ses activités dans les domaines industriel, financier et de services, parallèlement à une expansion internationale de ses implantations industrielles et commerciales. En **1972,** est lancée la **Renault 5** qui reste l'un des plus grands succès commerciaux du Groupe. La crise traversée par l'entreprise en 1984 est suivie d'une période de restructuration et de recentrage sur ses métiers de base. En 1987, l'entreprise renoue avec les bénéfices.

En **1990**, Renault redevient une **société anonyme**. Cette même année est signé un accord de coopération étroite avec le groupe Volvo. Les deux Groupes procèdent en 1991 à des échanges de participations dans leurs activités automobiles et poids lourds qui sont dénoués à la suite de l'abandon du projet de fusion entre les deux Groupes à la fin de l'année 1993.

Un an plus tard, l'État procède à une ouverture partielle du capital de Renault, étape vers la **privatisation** qui est effective **en juillet 1996**.

De la première **voiturette Type A** créée par Louis Renault en 1898 à **Mégane II**, la dernière-née, Renault a lancé de nombreux concepts qui ont marqué l'histoire de l'automobile. La 4 CV en 1946, la Renault 4 en 1961, la Renault 16 avec son hayon et sa modularité intérieure en 1965, la Renault 5 avec ses boucliers en polyester en 1972, les véhicules à moteur Turbo à partir de 1980, l'Espace en 1984, Twingo en 1993 et Mégane Scénic en 1996 sont quelques-uns des modèles qui ont construit la tradition d'innovation de la marque.

L'année **1999** a marqué une nouvelle dimension de Renault avec **l'Alliance historique avec Nissan** signée le 27 mars à Tokyo. Elle a également été celle de l'acquisition d'une nouvelle marque par la prise de participation de 51 % dans le capital du constructeur automobile roumain **Dacia**.

En **2000**, cette nouvelle dimension a été affirmée par l'augmentation de la participation de Renault dans Dacia à 80,1 % (qui a été portée à 92,7 % en 2001) et l'acquisition d'une nouvelle marque, **Renault Samsung** en Corée du Sud.

En **2001**, Renault et Volvo ont réuni leurs forces dans le poids lourd pour former le deuxième acteur mondial, Renault devenant l'actionnaire principal du groupe Volvo avec 20 % de son capital, après lui avoir cédé Renault V.I.

En **2002**, Renault et Nissan ont mis en œuvre la 2e étape de leur Alliance visant à renforcer leurs liens capitalistiques et à créer un centre de commandement stratégique commun. Ce projet a été approuvé par l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires de Renault du **28 mars 2002**. Renault a porté sa participation dans le capital de Nissan de 36,8 % à 44,4 %, tandis que Nissan, via Nissan Finance Co., Ltd., est entré à hauteur de 15 % dans le capital de Renault. Par ailleurs, afin d'accompagner ce renforcement de l'Alliance, l'État a réduit sa participation dans le capital de Renault à 25,9 %. Sa participation a ensuite été ramenée à 15,7 % après une nouvelle opération de cession sur le marché et aux salariés.

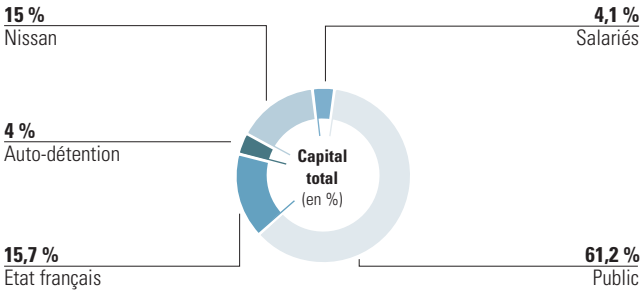
Renault a également cédé sa participation dans Irisbus à Iveco. Irisbus conserve jusqu'en juin 2005 le droit d'usage de la marque Renault pour ses véhicules. Du côté des produits, Renault a lancé en 2002 **Mégane II**, berline et coupé, **Vel Satis et Espace IV**.

L'année 2003 a été l'année **Mégane II**. Avec cinq carrosseries complétant les deux lancées en 2002 : Scénic II, Grand Scénic (présenté en 2003 et lancé début 2004) , Mégane coupé-cabriolet , Mégane berline 4 portes et Mégane Estate ; ce sont 7 modèles qui ont ainsi été lancés en 17 mois. Le succès remporté par Mégane II sur le marché en fait le modèle le plus vendu en Europe sur l'année. En **F1**, Renault prend la 4e place au classement des Constructeurs automobiles.

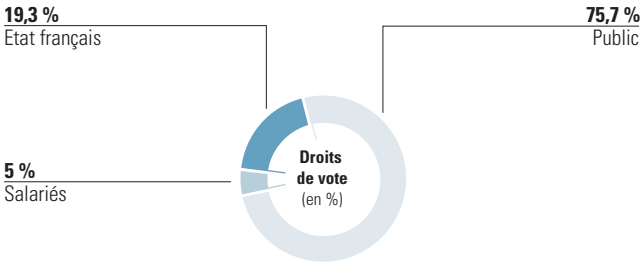
À l'international, trois accords majeurs pour le Groupe sont signés pour la production et la commercialisation de la X90 (véhicule à 5 000 euros) en Russie, en Iran et au Maroc.

1.1.2. Actionnariat de Renault au 31 décembre 2003

Actionnariat de Renault au 31 décembre 2003 : en % du capital



Actionnariat de Renault au 31 décembre 2003 : en % des droits de vote



1.1.3. Principaux chiffres consolidés sur cinq ans ◆

(Données publiées[1])	1999	2000	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires	37 592	40 175	36 351	36 336	**37 525**
Marge opérationnelle	2 205	2 022	473	1 483	**1 402**
Part dans le résultat de Nissan Motor	(330)	56	497	1 335	**1 705**
Résultat net de Renault	534	1 080	1 051	1 956	**2 480**
Résultat net par action	2,23	4,5	4,38	7,53	**9,32**
Capital	914	914	923	1 086	**1 086**
Capitaux propres	8 185	9 652	10 051	11 828	**13 591**
Total de bilan	46 422	51 975	50 129	53 228	**58 291**
Dividende	0,76225	0,91	0,92	1,15	**1,40**
Capacité d'autofinancement	3 314	3 412	1 688	3 578	**3 560**
Endettement financier net	2 700	4 793	3 927	2 495	**1 748**
Effectif total au 31.12	159 608	166 114	140 417	132 351	**130 740**

1.1.4. Description des principales activités du Groupe

Le renforcement de l'Alliance entre Renault et Nissan intervenu en 2002 a rendu nécessaire une réorganisation de Renault et la création d'une société par actions simplifiée, Renault s.a.s., détenue à 100 % par Renault SA et regroupant l'essentiel de ses actifs opérationnels. Depuis l'accord définitif signé le 2 janvier 2001 avec Volvo, les activités du Groupe sont réparties en deux branches principales :

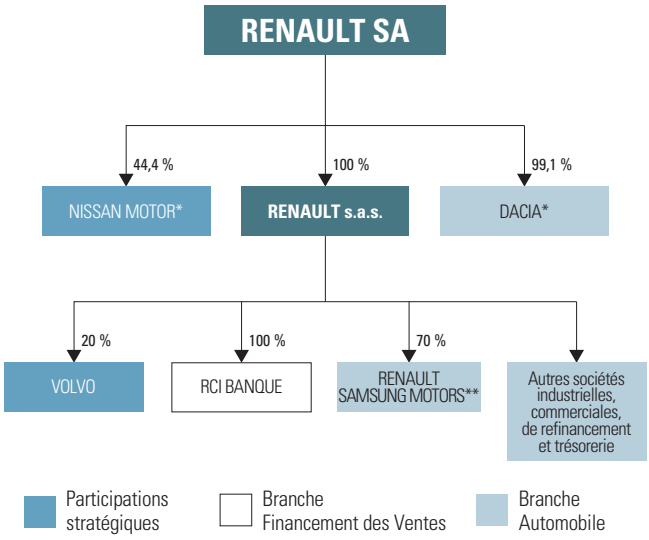
- la Branche Automobile,
- la Branche Financement des Ventes.

Par ailleurs, deux **participations stratégiques** viennent compléter ces deux branches d'activités :

- la participation de Renault dans le capital **d'AB Volvo**,
- la participation de Renault dans **Nissan**.

Ces participations sont mises en équivalence dans les comptes du Groupe.

Structure du groupe Renault



* Les titres Dacia ont vocation à être transférés à Renault s.a.s.
** Société détenue indirectement par Renault s.a.s.

(1) Ces données sont communiquées pour information telles qu'elles ont été publiées, mais elles ne sont pas toujours directement comparables d'une année sur l'autre, car elles peuvent intégrer des écarts de périmètre et/ou d'évolution de traitement comptable (exemple : déconsolidation de Renault V.I. depuis 2001).

◆ *Ce sigle identifie dans le texte les informations correspondant aux directives de la **Global Reporting Initiative (GRI)** en matière de Rapport sur le Développement Durable. Le tableau de correspondance avec les indicateurs GRI se trouve en page 259.*

1.1.4.1. LA BRANCHE AUTOMOBILE

Renault conçoit, fabrique et commercialise des véhicules particuliers et utilitaires. Dans le prolongement de cette activité automobile, elle gère également des activités de services (RCI Banque) et quelques participations industrielles majoritaire comme dans SNR (Société Nationale de Roulement) ou minoritaires comme dans Renault Agriculture[2].

Avec l'acquisition du constructeur roumain Dacia, puis la reprise des actifs opérationnels de la société sud-coréenne Samsung Motors, Renault exploite trois marques automobiles, Renault, Dacia et Samsung.

Les gammes du groupe Renault

MARQUE RENAULT

Renault est une marque généraliste présente sur la plupart des segments du marché automobile avec une offre large de modèles particuliers et utilitaires. La plupart de ceux-ci sont déclinés en de nombreuses versions qui se différencient par la carrosserie, la motorisation, l'équipement ou même l'aménagement intérieur. Cette déclinaison est réalisée à partir d'une décomposition de la gamme par plate-forme. Renault utilise aujourd'hui huit plates-formes pour porter sa production de véhicules particuliers et utilitaires. La palette des motorisations est couverte par sept familles de moteurs essence et Diesel.

Véhicules particuliers

- Sur **le segment des voitures compactes** (segments A et B ou I1, assimilés véhicules particuliers et I2), Renault offre trois modèles **complémentaires** : Twingo, Clio et Kangoo.
  - Lancée en 1993, puis modifiée (« restylée ») en 1998 et en 2000, **Twingo** a fêté son deux millionième exemplaire en juin 2002 et inauguré une nouvelle collection avec des évolutions esthétiques intérieures et extérieures. Twingo reste une voiture à succès puisqu'elle a réussi en 2003 – dans sa onzième année d'existence – à garder une pénétration de 12,4 % sur son segment en Europe occidentale. Twingo est commercialisée avec deux motorisations essence 1.2 60 ch et 1.2 16 soupapes 75 ch associées à la boîte mécanique 5 vitesses ou la transmission Quickshift 5.
  - Twingo est produite sur un site en Europe à Flins (France) et un autre en Amérique latine (Colombie).
  - **Clio II** a succédé à Clio en 1998 et a reçu, en 2000, la note de 4 étoiles en terme de sécurité passive par l'organisme européen Euro NCAP. En 2001, Clio II a bénéficié d'un profond restyling et d'un fort enrichissement technologique notamment avec les motorisations Diesel 1.5 dCi et essence 1.2 16V. En avril 2003, Renault a lancé **Nouvelle Clio V6**, perpétuant ainsi sa ligne de véhicules sportifs exclusifs. Ce véhicule, assemblé sur le site Alpine de Dieppe (France), a reçu un nouveau châssis ainsi qu'un moteur 3.0 V6 24V modifié de 255 ch, associé à une boîte de vitesses manuelle à 6 rapports au développement spécifique. En 2003, Clio II occupe la deuxième place en Europe occidentale avec une part de 11,3 % de son segment. En janvier 2004, Renault lance une nouvelle gamme élargie, avec un design intérieur proposant de nouvelles selleries et ambiances, à l'extérieur des évolutions esthétiques avec un nouveau bouclier sur certaines versions et une nouvelle motorisation Diesel 1.5 dCi 100 ch. Pour les amateurs exigeants, la nouvelle Clio Renault Sport 2.0 16V reçoit des évolutions châssis et une puissance portée à 182 ch.
  - En Europe, Clio II est produite sur les sites de Flins (France), Valladolid (Espagne) et Novo Mesto (Slovénie). Clio est également montée dans l'usine turque de Bursa (version tricorps), au Mercosur dans les usines de Cordoba (Argentine) et Curitiba (Brésil) et au Mexique dans l'usine Nissan d'Aguascalientes.
  - Introduit à la fin de l'année 1997, **Kangoo** est un véhicule fonctionnel, anticonformiste et économique, qui complète l'offre de Renault sur ce segment. En 2001, la gamme a fait l'objet d'évolutions techniques importantes et s'est enrichie d'une version 4x4 (essence et Diesel) et de nouvelles motorisations essence 1.2 16V, 1.6 16V et Diesel 1.5 dCi et 1.9 dCi. Après avoir franchi en 2002 le cap du millionième exemplaire produit, Kangoo a bénéficié en 2003 d'une seconde phase, avec un nouveau design, une progression du confort de vie à bord et un nouveau groupe motopropulseur 1.6 16v boîte automatique Proactive. Avec toutes ces améliorations, Kangoo reste le leader incontesté sur le segment des assimilés véhicules particuliers avec, en 2003, une part de marché de 21,9 % en Europe occidentale. Kangoo s'est vu attribuer 4 étoiles à l'issue des crash-tests de l'organisme indépendant Euro NCAP, devenant ainsi la référence en matière de sécurité sur ce segment.
  - Renault Kangoo est produit à Maubeuge (France), à Cordoba (Argentine) et au Maroc.
- Sur le **segment moyen inférieur M1** (ou segment C), le plus important du marché automobile européen en terme de volume, Renault a lancé en octobre 2002, avec les berlines 5 portes et 3 portes, le programme Mégane II, ouvrant ainsi la voie au renouvellement complet de son offre sur ce segment. Mégane II vient remplacer la gamme **Mégane I**, lancée en novembre 1995 et ensuite progressivement déclinée en sept carrosseries produites sur une même plate-forme : berline 5 portes, coupé, 4 portes (Classic), monospace (Scénic), cabriolet, break et, enfin Scénic, RX4 (premier monospace compact à 4 roues motrices).

(2) Le 24 février 2003, Renault et la société allemande Claas ont conclu un accord de rapprochement concernant Renault Agriculture. Par cet accord, dont la réalisation effective est intervenue le 30 avril 2003, Claas est devenu le partenaire majoritaire de Renault Agriculture en entrant dans son capital à hauteur de 51 %, Renault s.a.s. en conservant 49 %. Renault et Claas disposent respectivement d'options de vente et d'options d'achat exerçables à compter du 30 avril 2005, à hauteur de 29 % du capital, puis du 1er janvier 2010 à hauteur de 20 % du capital de Renault Agriculture.

Inaugurant l'utilisation de la nouvelle plate-forme C commune de l'Alliance, le programme **Mégane II** comprend sept modèles aux personnalités très affirmées, dont les 6 premiers (berline 5 portes et coupé 3 portes, Scénic II 5 places, coupé-cabriolet, break et berline 4 portes) ont été lancés en moins de dix-huit mois entre l'automne 2002 et la fin 2003. Le dernier (Scénic 7 places) sera commercialisé au début 2004.

En novembre 2002, Mégane II a été élue en Europe « voiture de l'année 2003 » par un jury composé de 58 journalistes, représentant 22 pays européens, puis s'est vu décerner par l'organisme indépendant Euro NCAP la note maximale de 5 étoiles, avec de surcroît le privilège d'être la « voiture la plus sûre » dans son segment de marché. Son offre moteurs Diesel 1.5 dCi 80 ch et 1.9 dCi 120 ch est désormais complétée d'une version 1.5 dCi 100 ch. En 2004, Mégane II 5 portes et coupé 3 portes accueilleront une inédite version sportive Renault Sport développant 225 ch.

En juin 2003, **Scénic II** est venu remplacer Scénic, renouvelant ainsi l'offre de Renault dans le segment des monospaces compacts. Tout en accentuant encore la philosophie monospace avec plus de rangements et de modularité, Scénic II ajoute le plaisir de conduite issu de l'univers des berlines, au travers du comportement routier, de la position de conduite ou l'offre moteurs. Scénic II bénéficie des évolutions technologiques introduites par Renault sur les segments supérieurs (frein de parking automatique, carte main libre, …) et de son expertise dans le domaine de la sécurité passive : en septembre 2003, Scénic II a obtenu 5 étoiles au test Euro NCAP devenant ainsi le monospace compact le plus sûr du marché. Scénic réaffirme sa première place en 2003 sur le segment des monospaces compacts avec une pénétration de plus de 23 %. Après avoir été commercialisé dans toute l'Europe en 2004, Scénic II sera lancé sur les autres continents au premier semestre 2004. En 2004, la gamme Scénic II est renforcée par l'arrivée de nouveaux moteurs Diesel 1.5 dCi 100 ch et essence 2.0 T 165 ch et par la commercialisation de la gamme Grand Scénic 7 places.

En septembre 2003, Renault a lancé 3 autres modèles dans la gamme Mégane II en France, puis progressivement dans toute l'Europe. Mégane II coupé cabriolet est le premier véhicule à disposer en série d'un toit rigide escamotable en verre et offre à la clientèle plusieurs niveaux d'équipements et une gamme de 3 moteurs allant du essence 1.6 16v au Diesel 1.9 ldCi 120 ch, et qui sera complétée du moteur essence 2.0T 165 ch au printemps 2004. Les versions break (Estate) et berline 4 portes viennent compléter la gamme et apporter des prestations d'habitabilité et de coffre très supérieures.

Au total, Mégane est en 2003 le modèle le plus vendu en Europe occidentale toutes catégories confondues, occupant 4,2 % du marché toutes marques et 13,2 % du segment M1.

La production de Mégane II est assurée en France par les usines de Douai (berline, coupé-cabriolet et Scénic II 5 et 7 places) et de Dieppe (modèles Renault Sport berline et coupé), en Espagne par celle de Palencia (berline 5 portes, coupé et Estate) et en Turquie par celle de Bursa (berline 4 portes). Mégane I (Classic et berline) est produite à Cordoba (Argentine) et en Colombie (Classic), tandis que Scénic I est produite à Curitiba (Brésil) et, depuis décembre 2000, dans les installations de Nissan à Cuernavaca (Mexique).

- **Laguna II** est venue remplacer en janvier 2001 Laguna sur le **segment moyen supérieur M2** (ou segment D). Déclinée en deux modèles – berline et break – Laguna II est dotée d'équipements et d'innovations jusqu'ici réservés à des voitures de gamme supérieure. Laguna II est aussi équipée d'une large gamme de moteurs turbo-Diesel 1.9 dCi et 2.2 dCi *common rail*, et de moteurs essence 16v. En matière de sécurité passive, Laguna II est la première voiture du marché, tous segments confondus, à avoir atteint en 2001 la note maximale de 5 étoiles aux crash-tests organisés par l'organisme européen Euro NCAP. En 2002, Renault a étoffé son offre sur Laguna II, en matière de boîtes de vitesses automatiques : d'abord, avec la commercialisation de Laguna II 2.0 16v berline et Estate avec transmission automatique Proactive à commande impulsionnelle ou encore avec Laguna 1.6 16v GPL, berline et break. En plus d'un système d'injection GPL spécifique, cette nouvelle version de Laguna innove avec un réservoir inédit sous plancher. En 2003, Renault complète la gamme Laguna avec deux nouvelles motorisations performantes 2.0 turbo essence 165 ch et 2.2 dCi Proactive 150 ch et des évolutions esthétiques. Laguna est fortement pénalisée par une baisse très significative du segment M2 en Europe : elle occupe 1,3 % du marché en Europe occidentale et se positionne à la troisième place des marques généralistes de sa catégorie.

  Laguna II est produite à l'usine de Sandouville (France) sur la plate-forme des trois véhicules haut de gamme Renault.

  Renault, ayant inscrit dans son Plan Produits le renforcement de son identité de marque comme une priorité, a choisi de renouveler d'abord son **haut de gamme** en le dotant des valeurs d'innovation et d'audace différenciantes de la marque.

- Ce renouvellement de l'offre de Renault sur le **segment supérieur** (segment S) a commencé avec la commercialisation d'**Avantime** en France à l'automne 2001, puis dans les principaux pays européens au début 2002. Ce coupé de niche, réellement novateur, a été développé avec Matra et produit dans son usine française située à Romorantin (France) jusqu'en mai 2003. Matra Automobile ayant annoncé en février 2003 son intention d'arrêter sa production, Renault a pris acte de cette décision. Au total, Renault a vendu 8 158 Avantime dans le monde, dont plus de 2 300 en 2003.

En mars 2002, le déploiement de Renault sur le segment S s'est poursuivi avec la commercialisation de **Vel Satis** en France, puis ultérieurement en Europe. Les prestations en matière de confort, d'espace intérieur, de tenue de route de Vel Satis sont reconnues par la presse spécialisée. Vel Satis s'est vu décerner la note maximale de 5 étoiles par l'organisme indépendant Euro NCAP s'affichant ainsi comme « voiture la plus sûre » dans son segment de marché. Proposée notamment avec deux moteurs V6 3.0 dCi Diesel et 3.5 essence, l'offre s'est enrichie en 2003 des motorisations essence 2.0T 165 ch et Diesel 2.2 dCi 150 ch associées à la boîte automatique Proactive 5 vitesses. Au début de l'année 2004, Vel Satis complète son équipement en matière de communication et de multimédia et sera commercialisée sur certains marchés avec un filtre à particules pour la version 2.2 dCi. Vel Satis est produite à Sandouville (France).

Renault a commercialisé à l'automne 2002 **Espace IV**, quatrième génération d'un véhicule lancé en 1984 par Renault en association avec Matra Automobile. Espace avait alors inauguré le concept de monospace en Europe. Ce véhicule, dont les générations successives ont été produites à plus de 950 000 exemplaires, reprend en 2003 la place de leader sur le segment des grands monospaces en Europe avec une part de 19,1 %. Renault a positionné Espace IV comme un vrai véhicule haut de gamme en le dotant de motorisations 6 cylindres essence et Diesel et de niveaux d'équipement très riches. Espace IV est produit sur la même plate-forme que Laguna II et Vel Satis à Sandouville (France).

Véhicules utilitaires

La gamme de véhicules utilitaires de Renault figure en Europe parmi la plus jeune et la plus complète, puisqu'elle va de 1,6 tonne à 6,5 tonnes, permettant ainsi de satisfaire une large clientèle.

- Sur le **segment des fourgonnettes** (poids inférieur à 2 tonnes), Renault est essentiellement présent avec **Clio Société** et **Kangoo Express** lancé en novembre 1997. En 2003, Renault a présenté Nouveau Kangoo Express qui offre des évolutions technologiques majeures. Ce véhicule dispose d'une gamme de motorisations essence et Diesel, notamment 1.5 dCi, la plus large du segment Kangoo Express est en tête de son segment en 2003 avec une pénétration de 23,6 %.
- Sur le segment des **fourgons** (entre 2 et 7 tonnes), Renault avait lancé le nouveau **Master** (2,8 à 3,5 t) en septembre 1997, élu *Van of the year 1998*. Le Master, fabriqué dans l'usine de Batilly (France), a connu de profondes évolutions techniques en matière de freinage et de nouvelles motorisations 2.2 dCi et 2.5 dCi.

Fin 2003, Renault a commercialisé Nouveau Master, avec une nouvelle face avant, une planche de bord inédite, des évolutions en matière d'équipements de sécurité active et une nouvelle offre moteurs 2.5 dCi 100 ch/120 ch et 3.0 dCi 140 ch. Nouveau Master a été élu « utilitaire de l'année 2004 » en France.

En 2003, Renault élargit sa gamme de véhicules utilitaires en proposant **Master Propulsion**[3] (3,5 à 6,5 t). Disponible en versions châssis simple et double cabine, fourgons et bennes, Master Propulsion reçoit la motorisation Diesel 2.8 dCi déclinée en 3 niveaux de puissance : 106 ch, 125 ch et 146 ch.

- Le nouveau **Trafic** (2,5 à 2,8 t) commercialisé à partir de septembre 2001 a été élu *Van of the year 2002*. Ce véhicule, développé en partenariat avec General Motors, est industrialisé à Luton (Royaume-Uni) et depuis fin septembre 2002 dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne).

En 2003, Renault a commercialisé deux nouveaux modèles de la gamme Trafic : le fourgon surélevé et le combi long, et a proposé sur toute la gamme une nouvelle motorisation 2.5 dCi. Cette même année, Trafic a confirmé son succès commercial avec une part de marché de 5,4 % du segment des fourgons et la 3e place sur le segment des fourgons compacts.

Avec une nouvelle version Passenger lancée au 3e trimestre, la gamme Trafic propose une version spécifique 7/8 places sur le marché des véhicules particuliers, alternative aux grands monospaces. En 2004, Renault commercialisera également Trafic Génération, véhicule modulaire multifonctionnel pour les vacances et les loisirs et pouvant accueillir 7 personnes. Trafic Génération est capable de se transformer en salon autour d'une table coulissante et même de proposer une banquette/couchette pour 3 personnes.

MARQUE DACIA

- Sur le marché des **véhicules particuliers**, Dacia propose notamment une berline, un break dérivé de la R12 et **Solenza**. Réutilisant la base de **SupeRNova**, Solenza a été lancée en mars 2003 et adopte la nouvelle identité stylistique Dacia. Proposée à son lancement avec un moteur essence 1.4 l. et une boîte de vitesses Renault, l'offre s'est élargie en septembre 2003 avec un moteur Diesel 1.9 d.

Dacia prépare le lancement au dernier trimestre 2004 d'un véhicule plus moderne, la **X90**, qui sera vendue à partir de 5 000 euros, et commercialisée d'abord en Roumanie, puis en Europe centrale.

- Dans le domaine des **véhicules utilitaires**, Dacia propose une gamme de pick-up simple et double cabine, enrichie en novembre 2002 d'une version Diesel.

(3) Ce véhicule est distribué sous la dénomination Mascott par le réseau de Renault Trucks.

Les modèles Dacia sont fabriqués par l'usine roumaine de Pitesti qui fait l'objet depuis 1999 d'une profonde modernisation et restructuration.

MARQUE RENAULT SAMSUNG

Renault Samsung Motors commercialise en Corée du Sud deux **véhicules particuliers** :

- la **SM5**, un véhicule dérivé de la Nissan Maxima, qui a connu un succès grandissant depuis 2001 ;
- en septembre 2002, un deuxième modèle d'origine Nissan, la **SM3**, est venu étoffer l'offre de Renault Samsung Motors. Partageant la plate-forme de la Nissan Bluebird Sylphy, cette berline 4 portes de milieu de gamme est le fruit de l'Alliance Renault-Nissan. Dotée du moteur essence 1.5 16v de Nissan, elle propose sur le marché coréen des prestations remarquables en matière de sécurité, de fiabilité et de performance.

Ces deux voitures sont produites dans l'usine sud-coréenne ultra-moderne de Busan.

Les principaux sites industriels

Renault dispose pour son activité automobile de plus de 30 sites industriels.

De plus, dans le cadre d'accords de coopération établis pour partager les coûts, le Groupe s'appuie également sur les sites industriels d'autres partenaires, notamment jusqu'en mai 2003 celui de Matra à Romorantin[4] en France, et celui de General Motors Europe en Grande-Bretagne.

L'Alliance signée en 1999 avec Nissan Motor permet à Renault de profiter des forces industrielles de son partenaire dans des zones géographiques où Nissan est déjà implanté, comme le Mexique. En septembre 2002, Renault et Nissan ont démarré, dans l'usine de Barcelone (Espagne) de Nissan, la fabrication du fourgon compact commercialisé respectivement par Renault, Nissan et Opel, sous les noms Trafic, Primastar et Vivaro.

En 2003, la **production** des trois marques du groupe Renault a ainsi **principalement** été **réalisée** sur les sites suivants :

MARQUE RENAULT

Sites Renault

Flins (France)	Clio II, Twingo
Douai (France)	Scénic I, Mégane II (berline, coupé-cabriolet), Scénic II (5 et 7 places)
Sandouville (France)	Laguna II (berline, Estate), Vel Satis, Espace IV
Maubeuge (France)	Kangoo, Kangoo Express[5]
Batilly (France)	Master II[6], Mascott[7]
Dieppe (France)	Clio Sport, Clio V6, Mégane I cabriolet, Mégane II R.Sport (berline, coupé)
Palencia (Espagne)	Mégane I Classic, Mégane II (berline, coupé, Estate)
Valladolid (Espagne)	Clio II, moteurs
Novo Mesto (Slovénie)	Clio II, trains avant-arrière
Bursa (Turquie)	Mégane I Classic et break, Mégane II (berline 4 portes), Clio tricorps, moteurs, boîtes de vitesses
Cordoba (Argentine)	Clio, Clio tricorps, Mégane I (berline, tricorps), Kangoo, moteurs
Curitiba (Brésil)	Scénic, Clio II, Clio II tricorps, Frontier, Xterra, moteurs, Master II[8]
Cléon (France)	Moteurs, boîtes de vitesses
Le Mans (France)	Trains avant-arrière
Choisy-le-Roi (France)	Organes pour l'échange standard (moteurs, boîtes, pompes d'injection, porte-injecteurs, sous-ensembles), moteurs neufs et composants mécaniques
Grand-Couronne (France)	Expédition de véhicules en pièces
Séville (Espagne)	Boîtes de vitesses, composants mécaniques
Cacia (Portugal)	Boîtes de vitesses, composants mécaniques

Sites Nissan

Barcelone (Espagne)	Nouveau Trafic
Aguascalientes (Mexique)	Clio II[9]
Cuernavaca (Mexique)	Scénic I

(4) Dans le cadre d'un accord de partenariat signé en juillet 1998 entre Matra Automobile et Renault, Avantime était produite sur le site Matra de Romorantin et commercialisé par Renault. Matra ayant annoncé le 26 février 2003 sa décision d'arrêter la production d'Avantime, cet arrêt a mis fin prématurément au contrat entre Renault et Matra Automobile.

(5) À Maubeuge sont également produits depuis octobre 2003 pour Nissan des véhicules Kangoo, vendus sous le nom de Kubistar (marque Nissan).

(6) À Batilly sont également produits pour General Motors Europe et Nissan des véhicules Master. Ils sont vendus sous le nom de Movano (marques Opel et Vauxhall) et Interstar (marque Nissan).

(7) Mascott est distribué par Renault Trucks (ex-Renault V.I.) depuis 1999 et par Renault depuis le 1er janvier 2003 sous le nom de Master Propulsion.

(8) L'usine de véhicules utilitaires de Curitiba a été inaugurée en décembre 2001. Au-delà du Master, elle produit le pick-up Frontier de Nissan depuis avril 2002, et le Xterra depuis mars 2003.

(9) L'usine fabrique également des Platina (marque Nissan) sur une base de Renault Clio Thalia.

- **Site General Motors Europe**
- Luton (Grande-Bretagne) Nouveau Trafic

Marque Dacia
- Pitesti (Roumanie) Gamme 1310 (break, tricorps, pick-up), SupeRNova, Solenza

Marque Renault Samsung
- Busan (Corée du Sud) Moteurs, SM5, SM3

Les partenariats et les coopérations ◆

- Les objectifs de qualité et de réduction des coûts et des délais poursuivis par Renault dans l'exercice de son activité automobile conduisent à modifier sensiblement les **relations avec les fournisseurs** et à entrer dans des processus de **coopération** développés très en amont du lancement d'un modèle.

Dans le cadre du renforcement de **ses liens avec ses fournisseurs**, Renault a ouvert, en 1999, un parc industriel fournisseurs, regroupant cinq de ses principaux équipementiers sur le site de son usine de Sandouville. De la même manière, un bâtiment de 15 000 m^2 destiné aux fournisseurs a été adjoint au site de production de Curitiba au Brésil. Enfin, en 2002, cinq équipementiers sont venus s'installer à Douai et trois à Palencia pour assurer un approvisionnement en flux tendus des pièces importantes de Mégane II. L'implantation des fournisseurs au plus près des chaînes de montage offre des avantages en terme de logistique et permet un approvisionnement synchrone.

- Renault a également établi pour son activité automobile des **coopérations** et des **partenariats** qui visent principalement à partager les coûts. Ceux-ci concernent tous les domaines de l'amont (recherche) à l'aval (distribution) en passant par la co-conception, la fabrication et les services.

En matière de co-conception et de fabrication, les principaux partenariats sont les suivants :

- Renault a conclu un certain nombre d'accords de coopération **avec le groupe PSA Peugeot Citroën**. Les deux Groupes coopèrent depuis 1966 dans le domaine des composants mécaniques : **moteurs** par la filiale commune Française de Mécanique à Douvrin (France) et **boîtes de vitesses** automatiques par la Société de Transmissions Automatiques à Ruitz (France). En avril 1999, PSA Peugeot Citroën et Renault ont signé un accord pour renforcer leurs synergies industrielles dans le **Mercosur**, accord par lequel Renault fournit depuis 2001 des moteurs essence de 1 000 cm^3 à PSA Peugeot Citroën.
- Renault est également signataire d'accords commerciaux ou industriels prévoyant des échanges ou des ventes d'organes (avec notamment **Volvo** pour la fourniture de boîtes de vitesses et de moteurs).
- Dans le domaine des véhicules utilitaires, Renault et **General Motors Europe** ont signé en 1996 un accord cadre, confirmé par un engagement de coopération en 1999, qui prévoit :
  - la fourniture de **Master/Movano,** produits par Renault à Batilly, à General Motors Europe depuis 1998 ; ces véhicules sont commercialisés par Renault, Opel et Vauxhall sous leurs marques respectives ;
  - le développement et la fabrication conjointe de la nouvelle gamme Trafic/**Vivaro**. Par cet accord, Renault est leader dans la conception et le développement et fournit les moteurs, tandis que GM assure la fabrication dans son usine IBC à Luton en Grande-Bretagne. Les deux constructeurs le commercialisent depuis 2001 pour leur propre compte sous un nom différent (Renault/Nouveau Trafic et Opel-Vauxhall/Vivaro). La fabrication de ce véhicule est complétée par celle de l'usine Nissan de Barcelone depuis septembre 2002.
- Pour accélérer son développement à l'international, Renault a conclu plusieurs accords avec des partenaires locaux (industriels, investisseurs privés, autorités locales, …) :
  - **en Colombie**, Renault s'appuie sur la société automobile **Sofasa**, créée à l'origine avec l'État colombien. Sofasa assemble des véhicules particuliers Renault (Twingo, Clio, Mégane Classic) et des véhicules utilitaires légers Toyota. Elle assure la distribution de sa production en Colombie pour Toyota et dans l'ensemble du Pacte andin et dans quelques pays d'Amérique centrale pour Renault. Elle importe et distribue des véhicules Renault et Toyota en complément de la gamme assemblée localement. En 2003, Renault a renforcé sa participation dans le capital de Sofasa en la portant de 23,7 % à 60 %, aux côtés de Toyota (28 %) et de Mitsui (12 %).
  - **Au Maroc**, Renault et sa filiale Renault Maroc sont associés aux côtés de Fiat Auto et de Peugeot dans le capital de SOMACA (Société Marocaine de Construction Automobile) détenue jusqu'en septembre 2003 par l'État marocain à hauteur de 38 %. L'usine de Casablanca réalise l'assemblage de Kangoo. En 2003, Renault a signé un protocole en vue de racheter la part de l'État marocain en deux temps (2003 : 26 %, puis à fin octobre 2005 : 12 %) portant ainsi à terme sa participation à 46 %. Dans ce cadre, Renault a également signé avec les autorités marocaines une convention prévoyant l'assemblage à partir de fin 2005 de L90, véhicule familial et économique destiné au marché local et à l'exportation.

En matière de distribution, les accords notables sont les suivants :

- Renault et **Volvo Cars** ont depuis 1981 un accord de partenariat permettant à Renault d'accéder à un large réseau commercial dans les quatre pays nordiques (Suède, Norvège, Danemark et Finlande). Cet accord a été renouvelé et renforcé en 2003, avec la création d'une entité nouvelle « Renault Nordic » ayant pour responsabilité la coordination de la vente et de l'après-vente des véhicules Renault dans ces quatre pays. Les activités de back-office (ressources humaines, informatique et développement des réseaux de distribution) sont communes avec Volvo, permettant ainsi des économies d'échelle.
- Le fourgon **Mascott**, fabriqué dans l'usine Renault de Batilly, est distribué par le réseau de **Renault Trucks** (auparavant Renault V.I.) depuis 1999 et par Renault depuis janvier 2003 sous l'appellation **Master Propulsion**.

L'Alliance stratégique avec Nissan est venue considérablement élargir cette politique de partenariats en lui donnant une nouvelle dimension. (cf. § 1.2 *L'Alliance Renault-Nissan*, page 22).

Le réseau commercial Renault en Europe

Le groupe Renault distribue les véhicules de sa marque en Europe à travers un réseau primaire et secondaire.

Le **réseau primaire** comprend des établissements qui peuvent vendre et entretenir les véhicules de la marque ainsi que des établissements Renault France Automobiles (en France uniquement) et des filiales de Renault regroupées au sein de Renault Europe Automobiles. Ces deux structures ont vocation à garantir la pérennité et renforcer la performance commerciale et financière du réseau du Groupe dans un contexte d'évolution de la distribution automobile en Europe.

La politique de transformation du réseau primaire entreprise par Renault s'est poursuivie et élargie pour s'appliquer au réseau de Nissan. Grâce à l'Alliance, un réseau de plaques communes – ou « hubs » – a commencé à émerger, visant à optimiser la couverture, la performance et le professionnalisme sur des territoires homogènes et plus vastes. Si le nombre d'interlocuteurs diminue, la capillarité et la capacité d'offrir la gamme de produits et de services Renault sont ainsi maintenues, voire augmentées.

Dans huit pays (France, Allemagne, Espagne, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suisse et Autriche), cette politique de pôles communs a été déclinée avec Nissan, rendant ainsi plus significatives les économies d'échelle réalisables.

Le **réseau secondaire**, quant à lui, regroupe des agents Renault et des revendeurs agréés qui sont généralement constitués par de petites implantations, rattachées commercialement à une affaire du réseau primaire.

Le réseau de Renault en Europe[10]

Nombre d'établissements (contrats)	2001 Europe	dont France	2002 Europe	dont France	2003 France[11]	dont France
Succursales et filiales	123	64	117	63	62	14[12]
Concessionnaires	1 956	352	1 768	334	1 322	326
Agents	9 249	5 548	9 046	5 350	9 045	5 200
TOTAL[13]	**11 328**	**5 964**	**10 931**	**5 747**	**10 429**	**5 540**
Nombre de sites						
Réseau primaire	3 017	732	2 878	730	2 807	750

L'année 2003 a été marquée par la mise en œuvre du nouveau règlement européen 1400/2002 sur la distribution automobile. Ce règlement maintient une distribution des produits et services automobiles par réseaux de marque selon des modalités nouvelles nécessitant l'établissement de nouveaux contrats :

- en ce qui concerne **l'après-vente**, le constructeur sélectionne ses réparateurs officiels sur la base de critères librement définis (sélectivité qualitative) et tous les réparateurs répondant aux critères qualitatifs peuvent devenir membres du réseau ;
- concernant **la vente**, Renault a opté pour une distribution sélective qualitative et quantitative qui lui permet de choisir les distributeurs de la marque ainsi que leur nombre. Toutefois, à partir du 1er octobre 2005 tout membre du réseau aura la possibilité d'ouvrir n'importe où en Europe des points de vente et de livraison additionnels sur l'ensemble du territoire européen.

(10) Le périmètre comprend les 10 filiales européennes ainsi que la Pologne, la Hongrie, la Croatie, la République tchèque, la Slovénie et la Slovaquie.
(11) Prévisions au 31 décembre 2003 (établies à fin octobre 2003) sur la base du nombre d'entités liées par contrat avec Renault.
(12) RFA, détenue à 100 % par Renault s.a.s., représente aujourd'hui 63 établissements regroupés en 14 filiales commerciales appelées également « pôles ».
(13) Le nombre de contrats diminue (par l'effet des fusions et de la restructuration) mais le nombre de points de vente primaire reste stable sur la période.

Par ailleurs :
- le service après-vente peut être sous-traité par le distributeur uniquement à un autre membre du réseau de la marque répondant au cahier des charges après-vente du constructeur ;
- plusieurs marques peuvent être exposées dans un même show-room à condition que les identités de marque soient préservées ;
- le règlement permet au constructeur de maintenir un **réseau secondaire** (les agents).

Les mécanismes du nouveau texte ont notamment pour but de conduire à une convergence des prix significative en Europe.

Renault a su préparer en amont ces évolutions en liaison avec les professionnels de la distribution automobile concernés, sur le plan européen et au niveau de chaque pays, et a pu ainsi mettre rapidement en application le nouveau règlement :

- *renouvellement des contrats*

Entre juin 2002 et mai 2003, Renault a élaboré, discuté et négocié le contenu des nouveaux contrats pour les réseaux primaires et secondaires avec le Groupement Concessionnaire Réseau Européen (GCRE).

Ces contrats, approuvés par le GCRE en mai 2003, ont par la suite fait l'objet de négociations avec les Groupements de Concessionnaires Renault (GCR) nationaux pour le traitement des questions spécifiques aux pays. Les critères retenus ont notamment fait l'objet d'audits externes. Au 1er octobre 2003, les nouveaux contrats auront été signés par l'ensemble des réseaux européens.

Parallèlement, Renault a élaboré et publié les modèles des contrats pour les réparateurs agréés (réseaux primaire et secondaire), et a revu les méthodes d'animation de son réseau de manière à disjoindre les activités de vente de véhicules neufs et celles liées à l'après-vente.

- *critères de sélectivité*

Dans le cadre du nouveau règlement, Renault a opté pour une distribution sélective et non pas exclusive. Les critères de sélectivité ont été négociés avec les GCR dans tous les pays, et ont fait l'objet d'audits par un cabinet d'audit externe dans chaque pays.

La mise en place de ces critères, rendue systématique du fait de l'application du règlement et de la signature des nouveaux contrats, a permis d'améliorer significativement la qualité du service fourni par le réseau, et a été, de ce fait, un aboutissement des actions sur les fondamentaux menées depuis plusieurs années.

En ce qui concerne le réseau d'agents en France en 2003, les données suivantes illustrent ce saut qualitatif puisque 2 000 outils de diagnostic (Stations CLIP), 1 000 outils de gestion informatique (Dealer Management System) et 1 000 Stations Dialogys (documentation pièces et manuel de réparation) ont été installés ou mis à disposition.

De plus, près de 4 000 inscriptions au test de techniciens-agents (comprenant 6 semaines de formations) ont été enregistrées.

- *accès aux informations techniques (documentation, outils, formation) pour les indépendants*

Afin de faciliter l'accès à l'information technique pour les réparateurs indépendants, Renault a organisé la mise à disposition de ces informations via une infothèque accessible sur internet.

Par ailleurs, le système de facturation du réseau a été aligné sur celui des réparateurs indépendants.

La gestion de la Trésorerie et des risques financiers de la Branche Automobile

Le groupe Renault a mis en place, pour ses activités automobiles, une organisation financière qui lui permet :

- d'automatiser et d'industrialiser le traitement des opérations de recettes et de dépenses, tout en le sécurisant et en le fiabilisant ;
- de refinancer les besoins des filiales et de centraliser les excédents de trésorerie ;
- de regrouper le traitement de toutes les opérations de marché en euros et en devises pour gérer au mieux ses risques de change, de taux et de contrepartie, tout en réduisant ses coûts financiers et administratifs ;
- de centraliser sur la société-mère l'ensemble des financements nécessaires (émission de titres, emprunts bancaires, accords de crédit, …).

Dans ce cadre, la **Direction de la Trésorerie et des Financements** de Renault – pilote du dispositif général et gestionnaire des trésoreries et des financements des activités industrielles et commerciales du Groupe en France et en Europe – dispose de deux entités spécialisées pour :

- centraliser les flux de trésorerie du Groupe (Société Financière et Foncière) ;
- faire exécuter après compensation intragroupe les opérations de marché – change, taux, placements (Renault Finance).

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE ET FONCIÈRE (SFF)

La Société Financière et Foncière est une banque de plein exercice au sein du groupe Renault. Sa vocation est d'offrir à Renault et à ses filiales industrielles et commerciales, des services répondant à leurs besoins et permettant la gestion intégrée des flux de trésorerie du Groupe. La SFF traite la totalité des flux de trésorerie de Renault, des filiales et des sous-filiales françaises et européennes de la Branche Automobile. Elle assure également le traitement des flux commerciaux de Nissan France et des flux d'équilibrage de Nissan en Europe.

En 2003, la SFF a dégagé un résultat net social de 5,4 millions d'euros. Son total de bilan (social), au 31 décembre 2003, s'élève à 289 millions d'euros.

RENAULT FINANCE

Société de droit suisse domiciliée à Lausanne, Renault Finance intervient activement, dans le cadre d'un corpus de règles de gestion des risques très strictes, sur les marchés des changes, des taux d'intérêt et des couvertures financières sur métaux industriels. Son activité d'arbitrage lui permet d'obtenir des cotations compétitives pour tous les produits financiers. Elle est ainsi la contrepartie naturelle de Renault pour l'essentiel des opérations de marché du Groupe industriel et commercial et, en ce qui concerne Nissan, pour une part croissante de son volume financier.

À fin décembre 2003, son résultat net social s'élève à 21,3 millions d'euros et son total de bilan (social) à 4 305 millions d'euros.

1.1.4.2. LA BRANCHE FINANCEMENT DES VENTES

L'activité de cette branche est assurée par **RCI Banque**[14] et ses filiales. RCI Banque est l'outil de financement des ventes et de services des marques du groupe Renault et de la marque Nissan en Europe dont il a acquis l'activité des filiales financières en 1999, dans le cadre des accords de l'Alliance entre Renault et Nissan.

Le groupe RCI Banque a pour mission d'apporter une gamme complète de financements et de services à ses trois clientèles de référence :

- le **Grand Public** et les **Entreprises**, auxquels RCI Banque propose des crédits pour l'acquisition de véhicules neufs et d'occasion, de la location avec option d'achat, du crédit-bail, de la location longue durée, ainsi que des services associés : contrat d'entretien et d'extension de garantie, d'assurance et d'assistance et de gestion de flottes ;
- les **Réseaux** des marques Renault et Nissan pour lesquels RCI Banque finance les stocks de véhicules neufs et d'occasion et les pièces de rechange, ainsi que leurs besoins de trésorerie à court terme.

Au 31 décembre 2003, le groupe RCI Banque présente un total de bilan de 23,3 milliards d'euros et emploie 3 209 personnes, réparties pour moitié entre la France et le reste du monde. ◆

Le groupe RCI Banque est présent dans 14 pays en Europe occidentale et en Europe centrale (Pologne, République tchèque, Roumanie), 2 en Amérique du Sud (Brésil et Argentine) et a créé une société en Corée du Sud.

En 2003, dans les pays d'Europe où le groupe RCI Banque intervient, il a financé 36,4 % des ventes de véhicules neufs Renault et Nissan.

L'activité Grand Public

L'activité Grand Public représente 55,4 % de l'encours productif moyen de RCI Banque, soit 11 milliards d'euros. Les missions de RCI Banque sur cette activité sont de trois ordres :

- proposer et développer des financements destinés à faciliter et à accélérer l'acquisition de véhicules Renault et Nissan ;
- intégrer les financements et les services pour faciliter l'usage automobile et accroître la fidélisation aux marques de l'Alliance ;
- être un levier marketing des constructeurs pour la mise en place d'opérations promotionnelles.

L'activité Entreprises

L'activité Entreprises représente 19 % de l'encours productif moyen du Groupe à fin 2003, soit 3,8 milliards d'euros. Les missions de RCI Banque sur cette activité sont de cinq ordres :

- définir et déployer dans les filiales la stratégie du Groupe en matière de financements et de services aux professionnels ;
- concevoir la stratégie marketing et la politique de marques sur le marché des entreprises ;
- mettre en œuvre dans l'ensemble des pays où RCI Banque est présente les meilleurs « process » sur les produits et services destinés aux entreprises ;
- accompagner Renault et Nissan dans la mise en place de protocoles internationaux ;
- suivre et piloter la performance économique de l'activité en assurant une rentabilité conforme aux objectifs du Groupe.

(14) Pour plus de renseignements sur RCI Banque et son activité, consulter le site Internet www.rcibanque.com.

L'activité Réseaux

Les missions de RCI Banque sur les réseaux sont les suivantes :

- assurer le financement des stocks véhicules neufs, pièces, et véhicules d'occasion, ainsi que le financement du haut de bilan des concessionnaires ;
- gérer et maîtriser le risque ;
- assurer la pérennité du réseau par des normes financières et un suivi régulier ;
- être le partenaire financier des réseaux.

À fin 2003, l'activité de financement aux réseaux représente 25,6 % de l'encours productif moyen, soit 5,1 milliards d'euros.

1.1.4.3. LES PARTICIPATIONS STRATÉGIQUES

Les participations les plus significatives concernent Volvo et Nissan.

La participation de Renault dans le capital d'AB Volvo

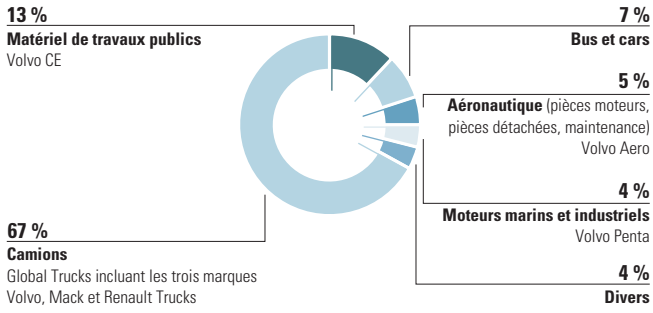
En avril 2000, Louis Schweitzer, Président-Directeur Général de Renault, et Leif Johansson, Président-Directeur Général de Volvo avaient annoncé un projet de regroupement des activités poids lourds de Volvo et de Renault. Après l'obtention de l'agrément des autorités compétentes en matière de concurrence de l'Union européenne et des États-Unis, Renault et Volvo ont procédé, le 2 janvier 2001, au closing de leur accord. À compter de ce jour, AB Volvo a été mis en équivalence dans les comptes du groupe Renault.

Le rapprochement avec Volvo a permis à Renault de devenir l'actionnaire principal du deuxième acteur mondial du poids lourd, Renault détenant 20 % du capital de Volvo, et Renault V.I., devenu Renault Trucks, est maintenant une filiale à part entière de Volvo.

Renault est représenté au Conseil d'Administration de Volvo par Louis Schweitzer, Président-Directeur Général de Renault, et Patrick Faure, Directeur Général Adjoint de Renault.

Depuis la cession de sa Branche Automobile à Ford en 1999, Volvo est un Groupe essentiellement concentré sur le poids lourd. En 1999, le véhicule industriel représentait 54 % de son chiffre d'affaires net. Après le rapprochement avec Renault V.I./Mack, l'activité poids lourds du groupe Volvo concentrée au sein de Global Trucks s'est développée et représente en 2003 deux-tiers de son chiffre d'affaires net.

Activités en 2003 (en % du CA net)



L'intégration de Mack Trucks et de Renault V.I. dans le groupe Volvo a donné naissance au plus grand constructeur d'Europe de poids lourds de gros tonnage et au deuxième rang au niveau mondial. Ensemble, grâce à une forte complémentarité géographique et en termes de produits, les trois entreprises peuvent offrir aux clients une gamme de produits plus large et un réseau plus vaste. Chacune des trois marques qui constituent l'activité poids lourds de Volvo, **Renault**, d'une part, **Mack**, d'autre part et, enfin, **Volvo**, continue à développer son identité propre.

Dans ses comptes publiés selon les normes comptables suédoises, Volvo a dégagé en 2003 **un chiffre d'affaires** net de 174 768 millions de SEK*, 19 154 millions d'euros, en baisse de 1 % par rapport à l'année précédente et **un résultat d'exploitation** de 6 534 millions de SEK, 716 millions d'euros (contre 2 837 millions de SEK en 2002). Son **résultat net** 2003 s'élève à 4 328 millions de SEK, 474 millions d'euros (contre 1 393 millions de SEK en 2002).

En 2003, Volvo a versé un dividende, stable par rapport à 2001 et 2002, de 8 SEK par action. Pour 2004, le Conseil d'Administration a proposé à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 22 mars 2004, le paiement d'un dividende de 8 SEK par action. ◆

** taux de change moyen en 2003 : 1 euro = 9,1243 SEK*

En 2003, après les retraitements nécessaires à la mise en équivalence dans les comptes de Renault, les résultats de Volvo ont contribué à hauteur de 175 millions d'euros, contre une contribution de 71 millions d'euros en 2002 au résultat de Renault (cf. Chapitre 4, *Annexe aux Comptes consolidés*, note 13, page 187).

Au 31 décembre 2003, le cours de clôture de l'action Volvo A est de 211 SEK, celui de l'action Volvo B est de 220 SEK. Sur cette base et avec un taux de change de 9,08 SEK pour 1 euro, la capitalisation boursière de Volvo est de 95 887 millions de SEK, soit 10 560 millions d'euros. La valeur boursière des titres Volvo détenus par Renault est de 19 177 millions de SEK, soit 2 112 millions d'euros, contre une valeur dans les comptes de Renault après mise en équivalence de 1 554 millions d'euros.

La participation de Renault dans Nissan

La participation de Renault dans Nissan fait l'objet d'un développement spécifique au chapitre suivant. Renault détient 44,4 % du capital de Nissan, dont la capitalisation boursière au 31 décembre 2003 s'élève à 5 533 milliards de yens, soit 41 milliards d'euros, compte-tenu d'un cours de clôture de l'action Nissan de 1 224 yens et pour un nombre d'actions de 4 521 millions. À cette même date, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève donc à 2 453 milliards de yens, soit 18,163 milliards d'euros, contre une valeur d'acquisition de 802 milliards de yens, hors frais d'acquisition, compte-tenu d'un prix unitaire d'achat de 400 yens par action. La participation stratégique de Renault dans Nissan est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans la note 12 de l'*Annexe aux comptes consolidés*, page 183 et suivantes. Au 31 décembre 2003, la valeur comptable de cette participation s'élève à 7 219 millions d'euros.

1.2. L'Alliance Renault-Nissan

1.2.1. Objectifs et mode de gouvernance

1.2.1.1. LES ÉTAPES DE LA CONSTRUCTION DE L'ALLIANCE ET LES OBJECTIFS

L'accord entre Renault et Nissan, annoncé le 27 mars 1999, a créé un groupe sans équivalent dans le monde de l'automobile en associant deux entreprises de taille mondiale, commercialisant ensemble plus de 5 millions de véhicules par an et disposant d'une vaste gamme de produits sous 5 marques : Nissan et Infiniti pour Nissan ; Renault, Dacia et Samsung pour le groupe Renault. L'Alliance Renault-Nissan est présente, industriellement et commercialement, sur la plupart des marchés mondiaux, avec des positions fortes sur les plus grands d'entre eux : Japon, Europe occidentale, États-Unis.

L'objectif de l'Alliance est de **renforcer les performances de Renault et de Nissan**. L'Alliance doit permettre à chacun des deux constructeurs d'exploiter au mieux son potentiel de croissance globale en tirant pleinement parti de leur complémentarité**.** Pour y parvenir, elle repose sur deux principes essentiels et une approche spécifique.

Deux principes fondateurs

- **Mettre en commun des moyens** pour développer des synergies et réaliser des économies d'échelle en tirant le meilleur parti de la forte complémentarité entre les deux entreprises.
- **Respecter les identités de marque** pour maintenir des images fortes et séduire le spectre le plus large de clientèle.

Une approche spécifique

Renault et Nissan ont choisi d'édifier ensemble une alliance d'un type unique, reposant sur deux entreprises autonomes liées par une communauté d'intérêts et unies pour la performance.

Il s'agit d'un rapprochement entre deux constructeurs d'envergure mondiale, profondément enracinés dans leurs cultures respectives. Si ce rapprochement a permis dans un premier temps le redressement de Nissan, il est essentiellement fondé sur la forte complémentarité géographique et fonctionnelle entre les deux entreprises et l'analyse de leur potentiel commun de croissance rentable.

Le redressement de Nissan était la condition première du succès de l'Alliance. Pour contribuer à la croissance de Renault et de Nissan, les mécanismes de l'Alliance ont été conçus pour veiller au maintien des identités de marque et au respect de la culture de chacune des deux entreprises. Cette politique est la clé d'une coopération « gagnant-gagnant ». Depuis 1999, toutes les réalisations de l'Alliance se sont inscrites dans cette logique.

Dès l'origine de leur accord, Renault et Nissan ont identifié des champs très larges de coopérations, notamment dans le domaine des achats, de la conception des plate-formes, du partage des capacités de production et de la recherche.

La Charte de l'Alliance pour une ambition commune et un respect mutuel

La Charte de l'Alliance signée en 1999 définit les principes d'une ambition partagée et de la confiance mutuelle entre Renault et Nissan. Assurant le respect de l'identité de chacun et un juste équilibre entre les deux partenaires, elle établit un ensemble de règles de fonctionnement basées sur des valeurs communes de l'Alliance et, en particulier, l'esprit de coopération et de respect mutuel.

Renault et Nissan ne cherchent pas à créer une culture Renault-Nissan artificielle : les deux partenaires tirent au contraire le meilleur parti de l'enrichissement mutuel qu'apportent les différentes cultures qui existent au sein des deux entreprises. Grâce à leur complémentarité et aux opportunités de synergies entre les deux constructeurs, et malgré la distance géographique et les différences culturelles, Renault et Nissan développent un processus d'apprentissage croisé permettant d'établir ensemble des principes de management et des process dont l'efficacité bénéficiera aux deux entreprises, leurs employés, leurs actionnaires et leurs clients.

L'anglais est la langue de travail de l'Alliance. Un effort de formation intense à la pratique de l'anglais a été entrepris chez Renault comme chez Nissan.

Depuis 1999, Renault et Nissan s'engagent dans la construction de l'Alliance

LES LIENS CAPITALISTIQUES

En 1999, Renault est entré dans le capital de Nissan à hauteur de 36,8 %, ainsi que dans celui de Nissan Diesel (dont Renault a pris 22,5 % du capital) et a procédé au rachat des filiales financières de Nissan en Europe. La valeur globale de la transaction a atteint 643 milliards de yens (environ 5 milliards d'euros et 5,4 milliards de dollars).

Conformément aux principes prévus dans les accords initiaux, une seconde étape dans la construction de l'Alliance Renault-Nissan a été franchie en 2002. Elle vise à créer une communauté d'intérêts entre les deux entreprises en s'appuyant sur le renforcement de leurs liens capitalistiques, et à mettre en place un Directoire de l'Alliance dont la mission est de définir les orientations stratégiques de l'Alliance, prendre ou proposer un certain nombre de décisions majeures et suivre la mise en œuvre des coopérations.

Le renforcement capitalistique s'est effectué de la façon suivante :

Le 1er mars 2002, Renault a accru sa participation dans le capital de Nissan en la portant de 36,8 % à 44,4 %, par l'exercice des bons de souscription détenus depuis 1999.

Parallèlement, Nissan est entré au capital de Renault, via sa filiale à 100 % Nissan Finance Co., Ltd. Par la voie d'augmentations de capital réservées (le 29 mars et le 28 mai 2002), Nissan Finance Co., Ltd. a pris en deux temps 15 % du capital de Renault mais ne peut toutefois selon la réglementation française exercer les droits de vote attachés à ces actions. L'entrée de Nissan au capital de Renault permet à Nissan d'être directement intéressé aux résultats de son partenaire, comme l'est déjà Renault.

L'État a réduit sa participation dans le capital de Renault à 25,9 %[15].

Cet accroissement de la participation de Renault dans Nissan et l'entrée de Nissan dans Renault se sont accompagnés d'un renforcement de la présence de chacune des sociétés au Conseil d'Administration de l'autre.

LE MANAGEMENT ◆

Au moment de la signature de l'Alliance, trois dirigeants issus de Renault – Carlos Ghosn *(Chief Operating Officer),* Thierry Moulonguet (Finance) et Patrick Pélata (*Product Planning*) – ont rejoint le Conseil d'Administration de Nissan. De son côté, Yoshikazu Hanawa, Président de Nissan, entrait au Conseil d'Administration de Renault.

Depuis les accroissements de participation de capital en 2002, Nissan dispose d'un second siège au Conseil d'Administration de Renault, soit deux administrateurs sur seize. Le nombre d'administrateurs de Renault au Conseil de Nissan est de trois membres sur sept. Il s'agit de messieurs Carlos Ghosn, Shémaya Lévy et Patrick Pélata.

LE MODE DE FONCTIONNEMENT

Pour déployer l'Alliance, des structures de management et de mise en œuvre des coopérations ont été rapidement instaurées. Dès le départ, onze équipes transverses (*Cross-Company Teams* ou CCT) sont ainsi chargées d'identifier les synergies entre Renault et Nissan, de proposer des projets communs et de piloter leur mise en œuvre dans le but de faire profiter à chacun des pôles d'excellence de l'autre, tout en préservant leur personnalité propre. Ces CCT, aujourd'hui au nombre de treize, sont assistées dans leur travail quotidien par neuf équipes d'experts (*Functional Task Teams* ou FTT) dans les fonctions de support comme le juridique, la qualité, le contrôle de gestion, le marketing (cf. *Les coopérations de l'Alliance Renault-Nissan*, page 26). Les équipes CCT et FTT rapportent au Directoire de l'Alliance (ou encore *Alliance Board* – AB) qui se tient régulièrement tous les mois pour définir la stratégie à moyen et long terme de l'Alliance et coordonner les activités communes à l'échelle mondiale.

LES JALONS MAJEURS DANS LA CONSTRUCTION DE L'ALLIANCE

- **27 mars 1999** : signature par L. Schweitzer et Y. Hanawa de l'accord entre Renault et Nissan à Tokyo. Renault prend 36,8 % du capital de Nissan, ainsi que d'autres participations dans le groupe Nissan, pour une valeur totale de 643 milliards de yens (5 milliards d'euros et 5,4 milliards de dollars).
- **Juin 1999** : mise en place des structures pour le développement et l'implantation des projets communs de l'Alliance. Ces structures sont dirigées par le *Global Alliance Committee* et couvrent toutes les activités des deux entreprises.
- **18 octobre 1999** : Nissan lance son plan triennal « Nissan Revival Plan » (NRP) qui a été atteint avec succès avec un an d'avance.
- **20 décembre 2001** : signature de l'Alliance *Master Agreement*.
- **1er mars 2002** : Renault porte sa participation à 44,4 % du capital de Nissan, conformément à l'accord initial, ce qui représente un investissement de 215,9 milliards de yens (1,875 milliards d'euros).

(15) Au 31 décembre 2003, l'État ne possède plus que 15,65 % du capital de Renault (cf. Chapitre 2, § 2.5.2, Actionnariat de Renault).

- **28 mars 2002** : Renault et Nissan créent une société commune de gestion stratégique, Renault-Nissan B.V. basée aux Pays-Bas.
- **28 mars 2002** : signature du *Restated Alliance Master Agreement*.
- **29 mars 2002** : Nissan prend 13,5 % du capital de Renault.
- **2 avril 2002** : Nissan lance son 2e plan triennal, le « NISSAN 180 ».
- **28 mai 2002** : Nissan porte sa participation à 15 % dans le capital de Renault, conformément aux accords initiaux.
- **29 mai 2002** : première réunion du Directoire de l'Alliance, qui remplace le *Global Alliance Committee*.

1.2.1.2. MODE DE GOUVERNANCE ET STRUCTURE OPÉRATIONNELLE DE L'ALLIANCE

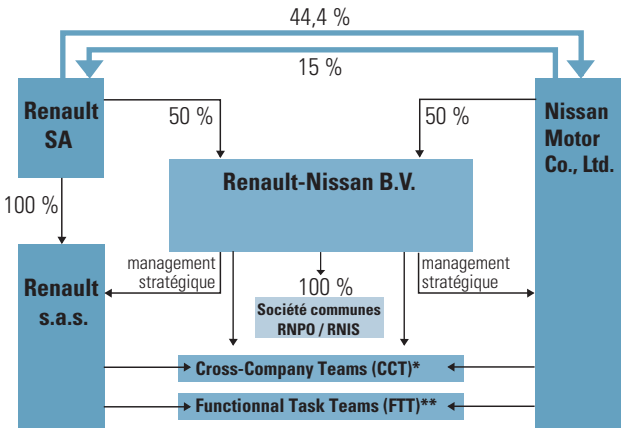
La mise en œuvre de la seconde étape de l'Alliance a pour objet de donner à l'Alliance une vision stratégique commune. Elle s'est traduite par la création de nouvelles structures et d'un nouveau mode de gouvernance.

La création de Renault-Nissan B.V.

Créée le 28 mars 2002, Renault-Nissan B.V. est **une société commune**, de droit néerlandais, détenue à parité par Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd. ayant pour mission **le management stratégique de l'Alliance**.

Responsable des décisions stratégiques à moyen et long terme telles que décrites ci-après dans « *Les pouvoirs de l'Alliance* », cette structure de commandement renforce le pilotage du groupe Renault-Nissan et coordonne les activités communes à l'échelle mondiale.

Structure de l'Alliance



**Cross Company Teams (CCT) : 13 équipes transverses composées par le personnel de Renault et de Nissan pour piloter les projets communs.*

***Functional Task Teams (FTT) : 9 équipes d'experts dans les fonctions supports.*

Renault-Nissan B.V. abrite le Directoire de l'Alliance.

Le Directoire de Renault-Nissan B.V.

RÔLE DU DIRECTOIRE

Le Directoire remplace, avec un rôle et des pouvoirs accrus, le *Global Alliance Committee* (GAC), qui avait piloté l'Alliance depuis 1999. Le Directoire de l'Alliance (ou *Alliance Board* – AB) s'est réuni pour la première fois le 29 mai 2002. Depuis, il se réunit tous les mois. Le Directoire de l'Alliance est **une instance de décision sur les sujets d'avenir de l'Alliance.**

Renault, d'une part, et Nissan, d'autre part, pilotent chacune leurs activités et leurs performances en tant que deux entreprises distinctes. La gestion opérationnelle de chaque Groupe reste du ressort de sa Direction Générale, responsable devant son Conseil d'Administration.

COMPOSITION DU DIRECTOIRE ◆

Le Directoire de Renault-Nissan B.V. est composé de huit membres : le Président de Renault, qui en assure la présidence, le Président de Nissan Motor Co., Ltd. qui en assure la Vice-présidence, trois membres désignés par le Conseil d'Administration de Renault, sur proposition de son Président, et trois membres désignés par le Conseil d'Administration de Nissan Motor Co., Ltd. En cas de partage des voix, le Président a voix prépondérante.

La composition du Directoire est la suivante : Louis Schweitzer, Président ; Carlos Ghosn, Vice-président ; Pierre-Alain De Smedt ; Georges Douin ; François Hinfray ; Norio Matsumura ; Nobuo Okubo ; Tadao Takahashi.

Pour favoriser **l'intéressement réciproque** à la performance de l'Alliance, l'accord Renault-Nissan prévoit de procéder à des attributions croisées de stock-options (ou de warrants dans le cas de Nissan) aux membres du Directoire. Les membres désignés par Nissan ont reçu un total de 100 000 options d'achat d'actions Renault pour la première fois en 2002. Symétriquement, les membres désignés par Renault ont reçu l'équivalent en warrants Nissan à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires de Nissan de juin 2003.

Le Bureau de Coordination et les Comités de Pilotage

Le Bureau de Coordination de l'Alliance (avec une antenne à Paris et une à Tokyo) et les deux Comités de Pilotage de l'Alliance chez Renault et chez Nissan assurent la coordination des tâches dont sont chargées les CCT (*Cross Company Teams*) et les FTT (*Functional Task Teams*), et préparent les réunions du Directoire de l'Alliance (cf. *Les coopérations de l'Alliance Renault-Nissan*, page 26).

Les pouvoirs de Renault-Nissan B.V.

Renault-Nissan B.V. a **un pouvoir de décision** circonscrit à l'égard de Nissan Motor Co., Ltd. et de Renault s.a.s. portant sur :

- l'adoption des **plans** à trois, cinq et dix ans (projets stratégiques de l'entreprise et leur chiffrage) ;
- la validation des **plans produits** (parties des projets stratégiques correspondant à la conception, la fabrication et la vente de produits, véhicules et composants, existants et futurs) ;
- les décisions sur la **mise en commun des produits et des groupes moto-propulseurs** (tels les plates-formes, les véhicules, les boîtes de vitesses, les moteurs et autres composants) ;
- les **principes de politique financière**, c'est-à-dire notamment :
  - les taux d'actualisation utilisés pour les études de profitabilité et d'exigence de rentabilité applicables aux modèles et investissements à venir,
  - les règles de gestion des risques et la politique qui leur est applicable,
  - les règles en matière de financement et de gestion de trésorerie,
  - la stratégie en matière de ratios d'endettement sur fonds propres ;
- la **gestion des filiales communes et le pilotage** des équipes communes (« *Cross Company Teams* ou CCT ») et des équipes dédiées à des tâches fonctionnelles (« *Functional Task Teams* ou FTT »), y compris la création, la modification ou la suppression de tout CCT ou FTT ;
- tout autre sujet ou projet confié à Renault-Nissan B.V. conjointement par Nissan Motor Co., Ltd. et Renault s.a.s.

Renault-Nissan B.V. dispose en outre du **pouvoir de proposer**, **de manière exclusive**, certaines décisions aux deux sociétés opérationnelles Nissan Motor Co., Ltd. et Renault s.a.s.. Nissan Motor Co., Ltd. et Renault s.a.s. sont libres de suivre ou de ne pas suivre ces propositions. Cependant, elles ne peuvent prendre de telles décisions que dans la mesure où Renault-Nissan B.V. les leur aura proposées. Ce pouvoir d'initiative de Renault-Nissan B.V. assure l'harmonisation des politiques entre les deux partenaires.

Le champ couvert à ce titre concerne :

- la **création et le cadre des filiales communes**,
- les **systèmes financiers de motivation complémentaires**,
- les **changements significatifs de périmètres** (géographique ou en terme de produits) d'un montant total égal ou supérieur à 100 millions de dollars,
- les **investissements stratégiques (**sont considérés comme tels les investissements autres que spécifiques à un produit d'un montant égal ou supérieur à 500 millions de dollars),
- les **coopérations stratégiques** entre Nissan Motor Co., Ltd. ou Renault s.a.s. et d'autres sociétés.

Par ailleurs, Renault-Nissan B.V. détient en totalité les actions des filiales communes existantes ou futures entre Renault et Nissan Motor Co., Ltd. Exemples : RNPO appartenait à sa création en avril 2001 à parts égales à Renault et Nissan. Ces parts ont été transférées à Renault Nissan B.V. qui détient ainsi, depuis juin 2003, 100 % de RNPO. RNIS, filiale commune de systèmes d'information, créée en juillet 2002, est directement rattachée à Renault-Nissan B.V.

Tous les autres aspects – opérationnels, commerciaux, financiers et sociaux – de Renault s.a.s. et de Nissan Motor Co., Ltd. sont gérés indépendamment par chaque société et les décisions correspondantes sont prises souverainement par leurs organes sociaux respectifs. Les deux Groupes conservent leur autonomie de gestion, l'identité de leurs marques respectives, leurs organes de représentation, leurs salariés et leurs résultats.

CONSEIL CONSULTATIF INTERNATIONAL DE L'ALLIANCE ◆

Un Conseil Consultatif International de l'Alliance (*International Advisory Board*), composé de personnalités européennes, japonaises et américaines, conseille les instances dirigeantes de l'Alliance.

Il est présidé par Louis Schweitzer, Président Directeur Général de Renault, et Carlos Ghosn, *Chairman*, Président & CEO de Nissan. Il regroupe, au 2 janvier 2004, les personnalités suivantes : Pierre Bilger (ancien Président d'Alstom, France), Jean-Claude Casanova (membre de l'Institut, France), Jean-François Dehecq (Sanofi-Synthelabo, France), Yoshiharu Fukuhara (Shiseido, Japon), Pehr G. Gyllenhammar (Aviva, Grande-Bretagne), Haruo Murakami (Japan Telecom, Japon), Michel Pébereau (BNP Paribas, France), Iwao Nakatani (UFJ Institute, Japon), Frank N. Newman (*Chairman Emeritus of Bankers Trust Corporation*, États-Unis), Joseph Stiglitz (Université de Columbia, États-Unis), Morris Tabaksblat (Reed Elsevier, Pays-Bas).

Yoshikazu Hanawa, *Chairman* de Nissan jusqu'en juin 2003, a quitté le Conseil à cette même date.

UNE FONDATION POUR PRÉSERVER LA STABILITÉ DE L'ALLIANCE

Une fondation de droit néerlandais, liée à Renault-Nissan B.V., a été constituée pour contribuer à la stabilité de l'actionnariat du groupe Renault-Nissan. À cette fin, cette Fondation peut prendre la majorité du capital de Renault-Nissan B.V. en cas de tentative de prise de contrôle rampante par un tiers ou un groupe de tiers agissant de concert – et plus précisément lors du franchissement d'un seuil de 15 % du capital de Renault ou de Nissan – autrement que par une offre publique. Le contrôle par la Fondation de Renault-Nissan B.V. ne pourra cependant pas excéder une période de 18 mois.

La Fondation est administrée par un Conseil composé de six membres, dont quatre membres indépendants désignés paritairement par Renault et par Nissan. L'Assemblée Générale Mixte de Renault du 26 avril 2002 a ratifié les nominations, en qualité de membres du Conseil d'Administration de la Fondation, de Pierre Bilger et de Morris Tabaksblat, proposées par le Conseil d'Administration.

DISTINCTION ENTRE RENAULT SA ET RENAULT S.A.S

Le renforcement de l'Alliance entre Renault et Nissan Motor Co., Ltd. et la délégation de sa gestion stratégique à Renault-Nissan B.V. a rendu nécessaire une réorganisation de Renault, avec la création d'une société par actions simplifiée, **Renault s.a.s., détenue à 100 % par Renault SA et regroupant l'essentiel de ses actifs.**

Renault SA conserve en propre les participations de Renault dans Nissan ; outre Renault s.a.s. et ses filiales, son actif est principalement constitué de la participation dans Nissan tandis qu'à son passif sont essentiellement inscrits les titres participatifs, les dettes financières et bancaires.

Renault s.a.s. est dirigée par le Président de Renault SA et par un Conseil d'Administration composé des mêmes membres que le Conseil d'Administration de Renault SA. Cette réorganisation n'a pas de conséquence pour le personnel ou pour les actionnaires de Renault, et n'a pas d'incidence sur les comptes consolidés du Groupe.

1.2.2. Les coopérations de l'Alliance Renault-Nissan

Dès 1999, Renault et Nissan ont engagé des coopérations concrètes dans plusieurs domaines d'activité et obtenu rapidement de premiers résultats. L'Alliance telle qu'elle existe aujourd'hui, avec un Directoire stratégique et des liens capitalistiques étroits, a permis de donner une nouvelle impulsion à ces coopérations entre Renault et Nissan et de les inscrire dans une vision commune à long terme.

Les coopérations engagées reposent sur des principes clairs : d'une part, la mise en commun des moyens en vue de réaliser des économies d'échelle et, d'autre part, l'utilisation de la forte complémentarité des gammes, des marchés, des savoir-faire en vue d'améliorer l'efficacité, et ce dans le respect des identités de chacune des marques.

1.2.2.1. STRUCTURES DE PILOTAGE AU QUOTIDIEN ET CHAMPS D'ACTIVITÉS

Les équipes transverses de pilotage ou « CCT – *Cross Company Teams* »

Composées de collaborateurs des deux compagnies, treize équipes transversales de travail (CCT ou *Cross Company Team*) ont été mises en place pour explorer les champs de synergie entre Renault et Nissan, proposer des projets communs, puis contrôler leur exécution une fois les décisions adoptées.

À ce jour, ces équipes travaillent sur les sujets suivants au sein de l'Alliance :

1- Europe,
2- Afrique, Europe de l'Est et Moyen-Orient,
3- Asie et Océanie,
4- Japon,
5- Mexique et Amérique centrale,
6- Amérique du Sud,
7- Plan produits,
8- Achats,
9- Mécanique,
10- Ingénierie Véhicules,
11- Production et Logistique,
12- Recherche,
13- Véhicules utilitaires.

Chaque équipe possède un « leader » pilote qui est nommé soit par Renault, soit par Nissan, et qui est assisté par un adjoint venant de l'autre entreprise, à l'exception du CCT Plan Produits où le pilotage est conjointement mené par les deux Groupes.

Les 13 équipes transversales rapportent directement au Directoire de l'Alliance.

Les « FTT – *Functional Task Teams* » en support

Par ailleurs, neuf équipes « fonctionnelles » (FTT ou *Functional Task Teams*) facilitent le travail des équipes transversales dans les domaines suivants :

1- Plan,
2- Juridique et Fiscalité,
3- Contrôle de Gestion et Rentabilité,
4- Qualité,
5- Production croisée,
6- Systèmes d'information,
7- Pièces et Accessoires,
8- Processus d'ingénierie,
9- Marketing.

Comme les CCT, les FTT rapportent aussi directement au Directoire de l'Alliance.

La coopération entre Renault et Nissan est ainsi mise en œuvre au travers des projets qui peuvent être classés en fonction de leur nature, industrielle ou commerciale.

1.2.2.2. MISE EN COMMUN DES MOYENS INDUSTRIELS

L'Alliance a engagé le développement de plates-formes communes de véhicules et d'organes mécaniques communs. Cette politique conduit à définir et à mettre en œuvre des stratégies communes d'achats et de localisation industrielle.

Deux « plates-formes » communes sont déjà utilisées par Renault ou par Nissan

Dès 1999, Renault et Nissan s'engagent dans le développement d'une **1re plate-forme commune** (segment **B** ou véhicules d'entrée de gamme). Nissan en est le 1er utilisateur avec la nouvelle March/Micra lancée en mars 2002 au Japon, puis en janvier 2003 en Europe. Depuis**,** Nissan a utilisé cette plate-forme pour deux autres familles de véhicules compacts, Cube et Cube Cubique. De mars 2002 à fin décembre 2003, la production totale de véhicules issus de la plate-forme B totalise 650 000 unités pour Nissan. Pour Renault, la plate-forme B servira de base à un nouveau véhicule compact et au successeur de Clio à partir de fin 2004 et de 2005.

De même, Renault et Nissan développent une **2e plate-forme commune** (segment **C** ou gamme moyenne), Renault en est le 1er utilisateur dès septembre 2002 avec le lancement de la famille Mégane II. Depuis son lancement jusqu'à fin décembre 2003, la production des six versions sur cette plate-forme représente un peu plus de 660 000 unités en cumulé. Nissan y apportera des adaptations et utilisera cette plate-forme ultérieurement pour ses propres modèles du segment C.

Échanges et développements communs de familles d'organes mécaniques

Renault et Nissan recherchent la meilleure utilisation conjointe de leurs moteurs et boîtes de vitesses et se partagent les tâches de développement, en tirant parti des compétences mutuelles : Renault dans le domaine des moteurs Diesel et des boîtes de vitesses manuelles ; Nissan dans le domaine des moteurs essence et des boîtes de vitesses automatiques.

Renault utilise d'ores et déjà le moteur V6 3,5 l de Nissan sur Vel Satis et l'Espace IV, les transmissions à 4 roues motrices de Nissan sur Kangoo 4x4.

Réciproquement, Nissan utilise depuis 2002 une boîte de vitesses mécanique de Renault sur Almera, ainsi que deux moteurs Diesel « common rail » d'origine Renault : un moteur 1.5 l pour Almera et un moteur 1.9 l pour Primera. La nouvelle Micra lancée en début 2003 est équipée par l'un des moteurs Diesel les plus compétitifs du marché, le Renault K9K 1,5 l en version 48 kW en mars 2003 puis en version 60 kW depuis octobre 2003. Cela a permis à Nissan de rendre son offre beaucoup plus attrayante en Europe et d'améliorer significativement le taux de pénétration Diesel dans ses ventes.

Les flux d'échanges d'organes existants adaptés pour les besoins immédiats du partenaire (moteurs et boîtes) ont plus que doublés en volume et en valeur sur l'année 2003 par rapport à 2002. Au sein de l'Alliance, ces flux s'organisent en Europe mais aussi entre le Mercosur (Brésil, Chili) vers le Mexique et entre le Japon et la Corée.

À titre d'exemple, le nombre d'organes livrés par Renault à Nissan en Europe sont passés de 30 000 unités en 2002 (phase initiale) à plus de 250 000 unités en 2003 (dont 50 000 moteurs Diesel).

Peu après la signature de l'Alliance et parallèlement aux échanges croisés, le CCT Mécanique a lancé un programme de développement commun de moteurs et de boîtes de vitesse. Trois nouvelles familles de moteurs (deux essences et un Diesel) ainsi qu'une famille de boîtes de vitesse sont développés selon des cahiers des charges communs et doivent apparaître prochainement sur les véhicules de chaque partenaire.

À l'horizon 2010, dans le but de réduire ses coûts de développement et d'améliorer l'utilisation de ses ressources, l'Alliance prévoit de disposer d'un nombre optimisé de familles de moteurs et de boîtes de vitesses communes, dont huit nouvelles en moteurs et sept nouvelles en boîtes de vitesses, qui seront utilisées par les deux partenaires.

Partage des capacités de production et commercialisation croisée ◆

L'Alliance permet également aux deux partenaires d'obtenir un meilleur taux d'utilisation de leurs capacités de production, amortissant ainsi mieux les coûts fixes.

Au Mexique, la production de Scénic dans l'usine Nissan de Cuernavaca, effective depuis 2000, a été suivie par l'entrée en production fin 2001 de Clio dans l'usine Nissan d'Aguascalientes. En 2003, ces deux modèles ont été produits à plus de 15 000 unités contre 12 000 en 2002. Par ailleurs, Nissan assemble et commercialise la Nissan Platina, une version adaptée de Clio tricorps. Au Mexique et sur les marchés limitrophes, les ventes de Platina ont totalisé 37 200 unités en 2002 pour monter à 54 800 unités sur l'année 2003 (cf. *Coopérations commerciales au Mexique*, page 31). **Au Brésil**, un site commun d'assemblage de véhicules utilitaires est mis en place en décembre 2001 sur le complexe industriel de Renault à Curitiba. Ce site a démarré avec la production du fourgon Renault Master, suivie de celle du pick-up New Frontier de Nissan en avril 2002. Depuis avril 2003, un deuxième modèle de Nissan y est produit, le 4x4 Xterra.

En Espagne, Renault et Nissan ont démarré, fin septembre 2002, leur premier projet de partage des capacités de production de l'Alliance en Europe avec la fabrication du fourgon compact Trafic dans l'usine de Nissan à Barcelone. Conjointement développé par Renault et General Motors Europe, ce véhicule est commercialisé dans trois réseaux sous les appellations Renault Trafic – Nissan Primastar – Opel Vivaro.

Succès de RNPO et stratégie renforcée pour les achats communs ◆

La mise en place, au niveau mondial, d'une stratégie d'achats commune est prioritaire dans la recherche d'économies, l'amélioration des prestations et un meilleur partenariat avec les fournisseurs. Cette stratégie porte sur l'ensemble des achats, qu'il s'agisse des composants véhicules et mécaniques, des matières premières, des outillages et équipements, ou des achats de services, de logistique et de pièces de rechange. La mise en commun progressive des plates-formes et des organes mécaniques entraîne une unification croissante de la politique d'achat, avec l'élaboration d'un panel de fournisseurs communs pour l'Alliance.

Créée en 2001 sous forme d'une société commune détenue à parts égales par Renault et Nissan, et maintenant par Renault-Nissan B.V., Renault Nissan Purchasing Organization (RNPO) s'est chargée dans une première phase de près de 30 % des achats annuels globaux de Renault et Nissan, soit 14,5 milliards d'euros. Puis en 2002, RNPO est passée à la phase II en élargissant son champ d'actions, notamment à des organes mécaniques, à 43 % des achats globaux annuels (environ 21,5 milliards d'euros).

Au mois de juillet 2003, le Directoire de l'Alliance a décidé, au vu des performances déjà accomplies, d'augmenter le montant des achats réalisés par RNPO. Il passera de 21,5 milliards d'euros à 33 milliards d'euros par an, soit 70 % des achats de l'Alliance. Cette croissance passe par l'expansion du domaine d'intervention de RNPO aux achats de biens d'équipements, de logistique ainsi que des composants véhicules supplémentaires. De plus, la responsabilité de RNPO sera étendue au-delà des trois zones stratégiques, Europe de l'Ouest, Japon et Amérique du Nord. Elle englobera toutes les zones où Renault ou Nissan ont une présence industrielle. Cette troisième phase a commencé à partir du 1e janvier 2004.

Convergence des systèmes d'information

Le Directoire de l'Alliance a décidé la création, en juillet 2002, de Renault-Nissan Information Services (RNIS), deuxième société commune après RNPO. Détenue à 100 % par Renault-Nissan B.V. depuis la mise en place de la deuxième phase de l'Alliance début 2002, RNIS est chargée de proposer, puis de mettre en place une politique de convergence entre les systèmes informatiques et technologies d'information des deux Groupes.

La collaboration renforcée des deux partenaires via RNIS a pour but de progresser dans trois domaines : standardisation des infrastructures de réseaux et logiciels, gestion globale des fournisseurs et mise en place d'applications communes entre les deux Groupes.

Il s'agit non seulement de réduire les coûts et d'accroître la rapidité de déploiement mais aussi d'échanger les best practices afin de promouvoir les procédés les plus efficaces dans les deux Groupes.

Depuis janvier 2004, Renault et Nissan disposent d'un réseau de transmission de données reliant tous les grands sites des deux Groupes au niveau mondial.

Échanges de savoir-faire en fabrication, logistique et activités tertiaires

Renault et Nissan ont des savoir-faire très complémentaires qui leur permettent de progresser plus rapidement dans des domaines essentiels tels que la gestion de la qualité ou le contrôle des coûts.

Dans le secteur de la **fabrication**, la conception du Système de Production Renault (SPR) s'est appuyée de l'expertise de Nissan dans les processus de production, par exemple pour la formation et la dextérité des opérateurs, les démarches de résolutions de problèmes ou le contrôle des délais et des programmes de fabrication. De son côté, Nissan a mis en œuvre des idées issues des normes et des outils d'analyse Renault pour améliorer l'ergonomie des postes de travail et les méthodes de contrôle des coûts (cf. *Normes Qualité communes,* ci-dessous).

Dans le domaine de la **logistique**, outre les systèmes communs d'approvisionnement en pièces et de transport de véhicules mis en place en Europe, Renault et Nissan ont créé en novembre 2002 le *Global Alliance Logistics Committee* pour mettre en place des stratégies logistiques associées au niveau mondial. De plus, depuis avril 2003, un système d'évaluation commun aux deux Groupes, les « Key Process Indicators » ou KPI, s'applique dans six centres logistiques CKD (Grand-Couronne, Valladolid, Bursa et Curitiba pour Renault, et Honmoku et Smyrna pour Nissan). Grâce à un reporting mensuel de ces indicateurs clés, les Directions Logistique de Renault et Nissan peuvent contrôler et comparer notamment le niveau de la production par employé, la qualité, le taux de satisfaction clients, etc.

Renault utilise désormais les conteneurs récupérables de Nissan pour l'expédition des pièces véhicules CKD pour le montage à l'étranger. Une voie supplémentaire d'acheminement maritime de véhicules ayant pour base le Royaume-Uni est disponible depuis 2002 et s'ajoute à celle qui existe déjà entre la France et l'Espagne. Le système de collection de pièces communes (permettant de partager l'acheminement par camions et le stockage dans les magasins) a été étendu en Europe depuis 2002, dans le cadre de la logistique d'approvisionnement des pièces en 2002. Par la suite, un conditionnement standard commun a été mis en place en mars 2003, et un nouveau groupe de travail est chargé d'améliorer la gestion de l'approvisionnement des pièces depuis mai 2003.

Dans les **activités tertiaires**, les spécialistes du Plan partagent leur vision et s'assurent de la cohérence des plans à moyen et long terme. Ils mettent en commun les outils de planification et les hypothèses sur l'environnement économique ou les marchés. Les deux partenaires échangent également dans le domaine du Produit leur savoir-faire sur les études et recherches clientèles. Un travail de convergence des méthodes en Contrôle de Gestion a été engagé. Dans le domaine financier, Renault Finance est devenu la salle des marchés commune de Renault et de Nissan.

En outre, pour préparer l'avenir à moyen et long terme, Renault et Nissan ont entrepris un travail conjoint de **recherche et ingénierie avancée**, notamment sur l'allégement des véhicules, la dépollution, les véhicules à moteurs hybrides, les systèmes asservis électroniquement et les systèmes de navigation. Pour les véhicules à pile à combustible, qui constituent un enjeu majeur, Nissan et Renault mettent en œuvre un programme de développement sur dix ans, avec une première étape à l'horizon 2005 pilotée par Nissan, et une seconde à l'horizon 2010 pilotée par Renault. De plus, l'accord signé le 2 septembre 2002 entre Toyota et Nissan pour un partenariat technologique en matière de véhicules hybrides est ouvert à Renault.

Gestion de la Qualité : mise en place de normes qualité communes

Trois grands axes de déploiement peuvent être identifiés :

1. La Charte Qualité de l'Alliance

Disponible dans sa seconde version depuis début 2003, la charte définit les directives communes des procédures Qualité. Elle est déployée sur tous les projets de l'Alliance depuis janvier 2003.

Elle s'applique dans tous les **processus qualité clés** : enquêtes qualité clients, objectif qualité du Groupe, développement d'un nouveau modèle de gestion de la qualité, assurance qualité de la production, dans la fourniture des pièces, dans la qualité du service (ventes et après-ventes), les politiques et procédures de garantie, etc.

Elle rapproche les deux groupes Renault et Nissan par la **mise en place d'outils de qualité communs**, tels que :
- AVES ou Alliance Vehicle Evaluation System : appliqué dans toutes les usines Renault et Nissan depuis janvier 2003 ;
- ANPQP ou Alliance New Product Quality Procedure : destiné aux fournisseurs et déjà utilisé sur la plate-forme B pour la March/Micra, ce système s'étend à tous les nouveaux projets ;
- ASES ou Alliance Supplier Evaluation System : il permet d'évaluer la gestion et les performances du fournisseur, ainsi que sa compétence technique en matière de qualité.

2. Plans Qualité de Renault et de Nissan

Le FTT Qualité étudie les « *best practices* » afin d'accélérer les progrès dans les deux Groupes pour atteindre les objectifs de qualité.

Ces pratiques sont intégrées chez Renault et Nissan dans leur « *quality plan* » respectif via des jalons qualité, fiabilité, durabilité, qualité après-vente, etc. De plus, des experts sont désignés dans chaque entreprise afin de superviser la mise en place des « best practices » chez le partenaire.

3. Synergies

Renault et Nissan s'améliorent ensemble grâce au développement d'approches communes :

- incidentologie en Europe (création d'une équipe commune en Mécanique en janvier 2003),
- amélioration de l'assurance de qualité des fournisseurs,
- optimisation des systèmes de diagnostic, etc.

1.2.2.3. COMPLÉMENTARITÉ AU NIVEAU COMMERCIAL

Renault et Nissan bénéficient d'une forte complémentarité en termes de marchés, de gammes et de savoir-faire. Ceci leur permet d'être présents sur tous les grands marchés automobiles et d'accéder à moindre coût à de nouveaux marchés, en prenant appui sur l'implantation industrielle ou commerciale de chaque partenaire, tout en enrichissant l'offre de produits et de services. De plus, Renault et Nissan bénéficient de l'échange de leurs savoir-faire en matière de recherche et développement, de process ou de marketing.

Coopération commerciale en Europe

Depuis la création de l'Alliance, Renault et Nissan ont coopéré pour mettre en place des structures communes en Europe afin de rationaliser les coûts de distribution dans différents pays, de partager les coûts fixes, de renforcer la compétitivité des réseaux commerciaux, et de soutenir la croissance de Nissan.

Dans les sièges européens, des « Group Offices » ont été créés afin d'accélérer l'échange des meilleurs pratiques en matières d'après-vente et de marketing.

Au niveau des pays, les filiales sont réorganisées sous forme de « Dual Legal Entities » (DLE) ou bien sous forme de « Single Legal Entities » (SLE). En France, en Espagne, au Royaume-Uni et en Italie, Renault et Nissan conservent des filiales commerciales juridiquement distinctes, mais des « Group Offices » sont créés et placés sous la responsabilité de Renault pour gérer les activités qui ne sont pas en contact direct avec la clientèle (la comptabilité, les ressources humaines et les achats). Renault propose ses services moyennant des « Services Fees ». Dans quatre autres pays, Renault et Nissan ont créé une organisation juridique et commerciale commune unique pour les deux Groupes, les « Single Legal Entities » ; en Suisse et aux Pays-Bas (16 février 2001), puis en Allemagne (16 septembre 2002) et, plus récemment, en Autriche (28 mai 2003). Dans ces structures, chaque marque dispose de son « Front Office » qui assure toutes les prestations liées à la marque et qui sont en contact avec la clientèle, afin de garantir un respect de l'identité de chaque marque. Comme dans les DLE, toutes les activités qui ne touchent pas directement les marques et les clients sont regroupées dans des « Group Offices », qui travaillent pour les deux marques.

Il est à noter que les SLE sont situés dans des locaux communs aux deux marques. De plus, Renault UK et Nissan Motor GB (DLE) partagent un entrepôt commun pour les pièces détachées à Lutterworth.

Au niveau des réseaux, la mise en œuvre de la stratégie de plaques (« Hubs strategy ») consiste à réorganiser les concessions afin d'obtenir un réseau de partenaires moins nombreux et plus puissants, travaillant sur un territoire élargi. Cette stratégie vise également à créer des plaques communes (« Common Hubs »). Lorsqu'elle sera achevée en 2005, 50 % des concessionnaires Renault et Nissan seront des plaques communes, avec des concessions uniques proposant les deux marques et réalisant, de ce fait, d'importantes économies d'échelle. À fin décembre 2003, un peu plus de deux-tiers des plaques prévues sont déjà en place.

Par ailleurs, les filiales de financement des ventes de Nissan en Europe ont été intégrées dès 1999 à l'organisation Renault au sein de RCI Banque, qui dispose d'une forte présence commerciale en Europe et d'une expertise reconnue dans ce domaine.

« Dual-Badging » des véhicules utilitaires en Europe

La forte complémentarité de gammes entre Renault et Nissan permet de compléter localement l'offre de chacun des partenaires, tout en veillant à ne pas porter atteinte à l'identité respective de chacune des marques.

La stratégie du « dual-badging » des véhicules utilitaires permet ainsi à Nissan d'offrir à ses clients de nouveaux modèles sur ce segment de marché en Europe. Elle permet aussi à Renault d'augmenter les taux d'utilisation de ses capacités de production et d'amortir une partie des frais de développement. Les commercialisations en 2002 par Nissan d'une version différenciée du fourgon compact Renault Trafic sous le nom de Primastar, développée par Renault et General Motors Europe, et d'une version différenciée du fourgon Renault Master sous le nom d'Interstar, en sont des illustrations fortes. De plus, depuis octobre 2003, une version différenciée de la fourgonnette Renault Kangoo est commercialisée sous le nom de Nissan Kubistar en Europe.

Coopérations au Mexique, Amérique centrale et au Mercosur ◆

L'Alliance a permis à la marque Renault de revenir au **Mexique,** où sont désormais produits et commercialisés deux véhicules – Scénic et Clio – fabriqués localement dans les usines Nissan. Le réseau de distribution Renault a pris appui pour l'essentiel sur les concessionnaires de Nissan. Trente-neuf points de vente franchisés étaient en place à fin décembre 2003. Deux-tiers d'entre eux étaient des concessionnaires Nissan auparavant. Renault et Nissan gardent leurs stratégies commerciales indépendantes mais les activités « back-office » sont communes afin de réduire les coûts fixes. Les deux Groupes cumulent près de 24 % de parts de marché sur l'année 2003.

En **Amérique centrale**, Renault commercialise désormais ses voitures au Salvador, Honduras, Panama ainsi qu'en Équateur au travers des importateurs de Nissan qui sont devenus communs aux deux Groupes.

Réciproquement, Nissan accroît sa présence industrielle et commerciale au **Mercosur** (Argentine, Brésil, Paraguay et Uruguay), avec le soutien de Renault. Le pick-up New Frontier ainsi que le 4x4 Xterra sont deux véhicules de Nissan assemblés dans les installations brésiliennes de Renault (cf. *Production croisée*). Nissan do Brasil a pu aussi mettre en place un réseau de concessionnaires Nissan sélectionnés parmi les concessionnaires Renault existants. À fin 2002, un réseau de 61 concessionnaires Nissan était opérationnel.

De même, Renault Argentina a pris la responsabilité des importations Nissan depuis juin 2001. Leur commercialisation s'est réalisée au travers de 43 points de vente gérés par 27 concessionnaires Renault depuis le 1er janvier 2003.

Implantation de réseaux de distribution en Asie, dans les pays du Golfe et en Afrique ◆

En **Corée**, l'appui technique de Nissan est très important pour le développement de Renault Samsung Motors dans le domaine de la production et de l'adaptation de la SM5 et SM3 qui sont des dérivés de véhicules Nissan. Renault Samsung Motors détenait une part de marché en véhicules passagers de 10,8 % à fin décembre 2003.

Dans le reste de **l'Asie-Pacifique** : le Japon, Taiwan, l'Australie et l'Indonésie sont des marchés où Renault est désormais présent grâce à son partenaire. À titre d'illustration, au Japon, 74 points de ventes exclusifs, ou regroupant les deux marques, sont opérationnels fin 2003.

Dans les **pays du Golfe**, les importateurs de Nissan commercialisent des véhicules Renault à Bahreïn, au Koweït et au Qatar depuis janvier 2003.

Au **Maghreb**, l'importateur de Renault a repris depuis novembre 2000 l'importateur exclusif de Nissan SIAB au Maroc, et participe depuis au développement des ventes de Nissan. De même, ARTES, la compagnie nationale de ventes (NSC) de Renault en Tunisie, est devenue celle de Nissan le 16 mai 2003 pour accroître les synergies de l'Alliance et accélérer significativement les ventes.

En **Afrique sub-saharienne**, la présence de Renault aide Nissan à s'établir au Congo, au Mali et au Sénégal alors que l'implantation de Nissan en **Afrique du Sud** a permis à Renault d'utiliser la logistique et les capacités de stockage des pièces détachées de son partenaire.

1.2.2.4. ÉCHANGE DE PERSONNEL

L'échange de collaborateurs entre Renault et Nissan facilite le partage des compétences entre les deux entreprises.

Depuis le début de l'Alliance, les échanges de personnel rentrent dans quatre catégories :

- les **expatriés** travaillent à renforcer les différents métiers par leur savoir-faire et l'échange de « *best practices* », ainsi que la compréhension mutuelle. On dénombre 75 expatriés de Renault et de Nissan au 1er novembre 2003 (40 personnes de Renault travaillent au siège de Nissan à Ginza ou au centre de recherche à Atsugi au Japon, et 35 personnes de Nissan travaillent au siège social de Renault à Boulogne, soit à Rueil, soit au Technocentre à Guyancourt).
- Quatorze autres expatriés travaillent dans le cadre des **projets de l'Alliance** pour développer les organes et plate-formes communes.
- Une troisième catégorie concerne environ 200 personnes qui travaillent au sein des **organisations communes** (Renault Nissan Purchasing Organization – RNPO et Renault Nissan Information Services – RNIS).
- Enfin, des **échanges inter-régionnaux** de personnel sont développés. Vingt-cinq membres de Renault sont envoyés dans les filiales de Nissan en Europe et aux USA. De son côté, Nissan a détaché 30 collaborateurs soit chez Renault Samsung Motors, soit chez Renault Japon et Asie-Pacifique.

Il est bien entendu que ces personnes ne sont pas les seules à être directement impliquées dans le fonctionnement de l'Alliance mais beaucoup d'autres, notamment celles qui constituent les 13 groupes de travail transversaux CCT et les 9 équipes de compétence technique FTT.

1.2.3. Résultats de Nissan

Tous les résultats financiers de Nissan sont établis conformément aux normes japonaises, qui diffèrent des normes de Renault, et présentés avec des soldes intermédiaires de gestion ou des indicateurs propres à Nissan. Pour évaluer la contribution aux résultats de Renault, les comptes de Nissan font l'objet de retraitements décrits dans la note 12 de l'*Annexe aux comptes consolidés*, page 182 et suivantes.

1.2.3.1. FORTE PROGRESSION DES RÉSULTATS DE NISSAN

Grâce à la réussite de son plan « Nissan Revival Plan », mis en place en octobre 1999 et achevé un an plus tôt que prévu, Nissan se classe parmi les constructeurs généralistes les plus compétitifs et les plus rentables.

En avril 2002, un nouveau plan triennal « NISSAN 180 » est lancé pour succéder au plan NRP et a pour but d'accélérer la croissance et d'accroître la rentabilité du Groupe japonais.

NISSAN 180 : vers une croissance durable et rentable

Annoncés en avril 2002, les objectifs de NISSAN 180 sont résumés dans le nom même de ce plan :

1 = un million de véhicules supplémentaires dans le monde d'ici à la fin de septembre 2005, par rapport au 31 mars 2001 ;

8 = une marge opérationnelle de 8 % sur l'ensemble de l'exercice 2004, troisième année du plan NISSAN 180, à normes comptables japonaises identiques ;

0 = annuler sa dette automobile nette d'ici à la fin de l'exercice 2004 (31 mars 2005), à normes comptables japonaises identiques.

La réalisation de ces objectifs reposent sur quatre facteurs :
- accroître le chiffre d'affaires,
- réduire les coûts,
- augmenter la qualité et la réactivité,
- maximiser les synergies venant de l'Alliance avec Renault.

Avec le plan NISSAN 180, le Groupe entre dans une phase de conquête très active des marchés mondiaux tout en améliorant sa profitabilité.

Pour y parvenir, Nissan accélère le lancement de nouveaux modèles. Au cours du premier exercice fiscal du nouveau plan NISSAN 180 (d'avril 2002 à mars 2003), 12 produits entièrement nouveaux ont été lancés dans le monde entier. Huit sur les 10 lancements prévus pour le deuxième exercice (actuellement en cours) sont déjà intervenus. Pendant toute la période du plan triennal NISSAN 180, pas moins de 28 nouveaux véhicules seront lancés pour conquérir de nouveaux marchés et couvrir les segments les plus profitables.

Les États-Unis et la Chine : deux axes majeurs développés au cours de l'année 2003 ◆

Le Groupe cherche notamment à renforcer sa présence sur deux marchés stratégiques que sont les États-Unis et la Chine.

Aux **États-Unis**, où Nissan réalise un quart de ses ventes, une deuxième usine a été inaugurée en mai 2003, à Canton dans le Mississippi. Cette usine doit permettre à Nissan de doubler ses capacités de production en Amérique du Nord d'ici mi-2004 et de mieux couvrir la demande domestique croissante. Elle produira cinq modèles, dont quatre totalement nouveaux pour 2003, avec l'ambition de conquérir des segments de marché sur lesquels Nissan n'était pas encore présent. Le premier nouveau modèle produit par l'usine de Canton et lancé en juillet 2003 est le Quest Minivan dans le segment des monospaces. Puis le 4x4 Pathfinder Armada est lancé en septembre 2003 sur le marché des grands 4x4, suivi en décembre 2003 par le pick-up Titan qui sera le tout premier modèle « full size pick-up » japonais à entrer en concurrence directe avec les modèles traditionnels américains.

Le joint-venture avec Dong Feng en **Chine**, qui est l'autre priorité stratégique du développement de Nissan, est devenue opérationnelle en 2003. Nissan a investi un milliard de dollars en Chine en prenant une participation de 50 % dans le capital de Dong Feng Motor Co. qui regroupe l'ensemble des activités automobiles du groupe Dong Feng, à l'exception de participations dans des JV incluant d'autres constructeurs. Le 24 novembre 2003, la nouvelle équipe dirigeante, formée par des membres représentant les deux compagnies Nissan et Dong Feng, lance officiellement un business plan annonçant l'objectif de doubler les ventes entre fin 2003 et 2007, d'obtenir un taux de rentabilité opérationnelle à deux chiffres, et d'exploiter au mieux les synergies entre les deux partenaires au terme des quatre prochaines années. Dans ce cadre, Dong Feng Motor Co. a en perspective de vendre 550 000 véhicules entre fin 2003 et 2007, dont 220 000 voitures particulières (sous la marque Nissan) et 330 000 camions/gros utilitaires (sous la marque Dong Feng). Le groupe Dong Feng a été fondé en 1969 par le Gouvernement chinois et figure parmi les trois principaux groupes automobiles en Chine. Les trois-quarts de ses volumes de vente et production sont constitués par les camions, bus et utilitaires. La contribution de Nissan en termes de produits se fera au travers de l'apport d'une gamme complète de véhicules passagers. Les six modèles qui vont de la « petite voiture », version familiale jusqu'à la berline haut de gamme, seront produits et vendus localement.

Résultats semestriels de Nissan au 30 septembre 2003 ◆

Résultats du 1er semestre de l'exercice 2003 publiés par Nissan, en normes japonaises
(1er avril au 30 septembre 2003)

Nissan a communiqué le 16 novembre 2003 ses résultats définitifs pour le premier semestre de l'exercice 2003 (1er avril – 30 septembre), 3e semestre de mise en œuvre du plan NISSAN 180.

Malgré un contexte économique peu porteur, les ventes mondiales du Groupe s'inscrivent à 1 467 000 unités, en hausse de 5,9 % par rapport au 1er semestre 2002. L'Europe a enregistré notamment une progression de 6,6 % et l'Amérique du Nord de 11 %. Avec un chiffre d'affaires de 3 556 milliards de yens en hausse de 8,2 % rapport à la même période l'an passé, le Groupe affiche une marge opérationnelle record en hausse de 15,2 % à 401 milliards de yens, soit 11,3 % du chiffre d'affaires.

1.2.3.2. CONTRIBUTION POSITIVE ET CROISSANTE DE NISSAN AUX RÉSULTATS DE RENAULT

Forte contribution au résultat net de Renault

La participation de Renault au capital de Nissan, portée de 36,8 % à 44,4 % en 2002, et le redressement rapide de Nissan permet à Renault, qui inclut les résultats retraités de Nissan par mise en équivalence à hauteur de sa participation, de bénéficier d'une contribution importante de Nissan à ses résultats.

Après retraitement, le bénéfice de Nissan pour son premier semestre de l'exercice 2003-2004 (1er avril au 30 septembre 2003) se traduit dans le résultat net du second semestre 2003 de Renault par une contribution positive de 846 millions d'euros(16), dont 80 millions d'euros liés à l'application de la norme IAS 38.

(16) Après amortissement du goodwill semestriel de 18 millions d'euros et sur la base d'un taux de change de 133,4 yens pour 1 euro en moyenne semestrielle.

Pour l'ensemble de son exercice 2003, Renault bénéficie d'une contribution positive de 1 705 millions d'euros sur son résultat net, dont 184 millions d'euros liés à l'application de la norme IAS 38. La contribution de Nissan aux résultats de Renault avait été positive de 1 335 millions d'euros en 2002 et de 497 millions d'euros en 2001.

Augmentation du flux de dividendes de Nissan ◆

Au titre de l'exercice fiscal 2002 de Nissan (avril 2002 – mars 2003), Renault a reçu au total un dividende de 14 yens par action, soit 28,04 milliards de yens (210,21 millions d'euros). Les versements de dividendes chez Nissan étant semi-annuels, le paiement pour le deuxième semestre s'est effectué en juin 2003 pour un montant de 10 yens par action, soit 20,04 milliards de yens (144,21 millions d'euros) (cf. tableau ci-dessous).

Au titre de l'exercice 2003 (avril 2003 – mars 2004), Renault a reçu le 9 décembre 2003 un acompte prévisionnel de 8 yens par action (sur 19 yens prévus au total pour l'exercice), soit 16,03 milliards de yens (122,52 millions d'euros). Nissan a en effet annoncé en octobre 2002 que le Groupe distribuerait 19 yens par action pour l'exercice 2003 et 24 yens par action pour l'exercice suivant, soit un triplement des dividendes par rapport son niveau de référence des 8 yens de l'exercice 2001.

Versement de dividendes par Nissan ◆

Au titre de l'exercice	2000 Total	2001 Total	1er semestre 2002 1er versement	2e semestre 2002 2e versement	2002 Total	2003* 1er versement
Dividende/action (en yens)	**7**	**8**	**4**	**10**	**14**	**8**
Dividendes reçus par Renault (milliards de yens)	10,3	13,9	8	20,0	28,0	16,0
Dividendes reçus par Renault (millions d'euros)	99	117	66	144, 2	210,2	122,5

** Nissan a prévu de distribuer 19 yens pour l'ensemble de l'exercice 2003 – le deuxième versement aura lieu en juin 2004.*

1.2.4. Performance globale et indicateurs financiers de l'Alliance

1.2.4.1 PRÉSENCE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE ◆

Renault et Nissan ont une présence commerciale et industrielle mondiale. Les marchés et les sites de production des deux partenaires sont très complémentaires, largement diversifiés avec une forte présence en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.

Nissan est présent industriellement dans 16 pays et Renault, avec ses deux nouvelles marques Dacia et Renault Samsung, dans 14 pays. Renault et Nissan partagent par ailleurs leurs capacités de production dans trois pays : au Mexique (dans deux usines Nissan, l'une à Cuernavaca, l'autre à Aguascalientes), au Brésil (dans une usine Renault de véhicules utilitaires sur le site de Curitiba) et, depuis fin 2002, en Espagne (dans l'usine Nissan de Barcelone).

En 2003, le groupe Renault et le groupe Nissan ont commercialisé ensemble 5 357 315 véhicules dans le monde, dont 2 296 123 en Europe occidentale, 864 015 en Amérique du Nord, 827 368 au Japon. En Amérique latine, les ventes atteignent 394 635 unités (dont 232 329 au Mexique) et 216 306 au Moyen-Orient et en Afrique. La part du marché automobile mondiale de l'Alliance a atteint **9,3 %** plaçant l'ensemble **parmi les cinq premiers constructeurs mondiaux**.

Ventes[17] [18] de l'Alliance Renault-Nissan dans le monde (VP + VU) ◆

Ventes Monde

	2003	2002	Évolution 2003/2002
Groupe Renault	**2 388 958**	2 404 977	**- 0,7 %**
Renault	2 208 900	2 230 103	- 1,0 %
Renault Samsung Motors*	111 431	117 085	- 4,8 %
Dacia*	68 627	57 789	+ 18,8 %
Groupe Nissan	**2 968 357**	2 735 932	**+ 8,5 %**
Alliance Renault-Nissan	**5 357 315**	5 140 909	**+ 4,2 %**

** Ventes sur marché local + exportations.*

(17) Pour Renault, le terme « ventes » recouvre les immatriculations de véhicules neufs complétées pour certaines zones géographiques par des facturations. En Europe occidentale, aux immatriculations s'ajoutent 34 307 véhicules, non immatriculés en 2003, (39 910 en 2002). Conformément aux pratiques de l'industrie automobile, les parts de marché sont issues soit des dernières données disponibles fournies par les organismes officiels, soit de données issues d'échanges intra-constructeurs, et correspondent alors à des ventes. Pour Nissan : les données sont celles publiées par Nissan.

(18) Données provisoires.

Ventes Europe occidentale

	2003	2002	Évolution 2003/2002
Groupe Renault	**1 806 443**	1 870 344	**- 3,4 %**
dont :			
France	708 401	762 893	- 7,1 %
Allemagne	224 860	226 725	- 0,8 %
Italie	184 428	184 949	- 0,3 %
Espagne	212 339	202 266	+ 5,0 %
Royaume-Uni	210 366	215 431	- 2,4 %
Nissan	**489 680**	432 130	**+ 13,3 %**
dont :			
France	47 059	35 800	+ 31,4 %
Allemagne	70 050	64 269	+ 9,0 %
Italie	78 075	59 616	+ 31,0 %
Espagne	62 229	56 525	+ 10,1 %
Royaume-Uni	114 641	106 583	+ 7,6 %
Alliance Renault-Nissan	**2 296 123**	2 302 474	**- 0,3 %**
dont :			
France	755 460	798 693	- 5,4 %
Allemagne	294 910	290 994	+ 1,3 %
Italie	262 503	244 565	+ 7,3 %
Espagne	274 568	258 791	+ 6,1 %
Royaume-Uni	325 007	322 014	+ 0,9 %

Ventes Europe centrale et orientale*

	2003	2002	Évolution 2003/2002
Groupe Renault	**261 102**	200 186	**+ 30,4 %**
dont :			
Roumanie	68 037	61 845	+ 10,0 %
Turquie	58 721	21 944	+ 167,6 %
Groupe Nissan	**54 610**	43 557	**+ 25,4 %**
dont :			
Roumanie	866	798	+ 8,5 %
Turquie	6 025	4 133	+ 45,8 %
Alliance Renault-Nissan	**315 712**	243 743	**+ 29,5 %**
dont :			
Roumanie	68 903	62 643	+ 10,0 %
Turquie	64 746	26 077	+ 148,3 %

** Périmètre Europe centrale et orientale : Pologne, Hongrie, République tchèque, Slovaquie, Slovénie, pays Baltes, Balkans, Roumanie, Bulgarie, Turquie, Russie, Ukraine, ex-pays de la CEI.*

Ventes Moyen-Orient et Afrique*

	2003	2002	Évolution 2003/2002
Groupe Renault	69 735	68 406	+1,9 %
Groupe Nissan	146 571	153 360	- 4,4 %
Alliance Renault-Nissan	**216 306**	221 766	**- 2,5 %**

** Périmètre Moyen-Orient et Afrique : Maghreb, Iran, Arabie saoudite, Égypte, Israël, autres pays du Moyen-Orient, Afrique du Sud, autres pays d'Afrique sub-saharienne.*

Ventes Japon

	2003	2002	Évolution 2003/2002
Groupe Renault	2 274	2 414	- 5,8 %
Groupe Nissan	825 094	773 726	+ 6,6 %
Alliance Renault-Nissan	**827 368**	776 140	**+ 6,6 %**

Ventes Asie-Pacifique*

	2003	2002	Évolution 2003/2002
Groupe Renault	**121 484**	132 067	**- 8,0 %**
dont :			
Chine	1 786	3 075	- 41,9 %
Corée du Sud	110 307	116 793	- 5,6 %
Groupe Nissan	**321 672**	271 445	**+ 18,5 %**
dont :			
Chine	95 062	68 078	+ 39,6 %
Corée du Sud	25	1	+ 2 400,0 %
Alliance Renault-Nissan	**443 156**	403 512	**+ 9,8 %**
dont :			
Chine	96 848	71 153	+ 36,1 %
Corée du Sud	110 332	116 794	- 5,5 %

** Périmètre Asie-Pacifique : Chine/HongKong, Taiwan, Corée du Sud, Thaïlande, Malaisie, Indonésie, Australie, Nouvelle-Zélande, autres.*

Ventes Amérique latine*

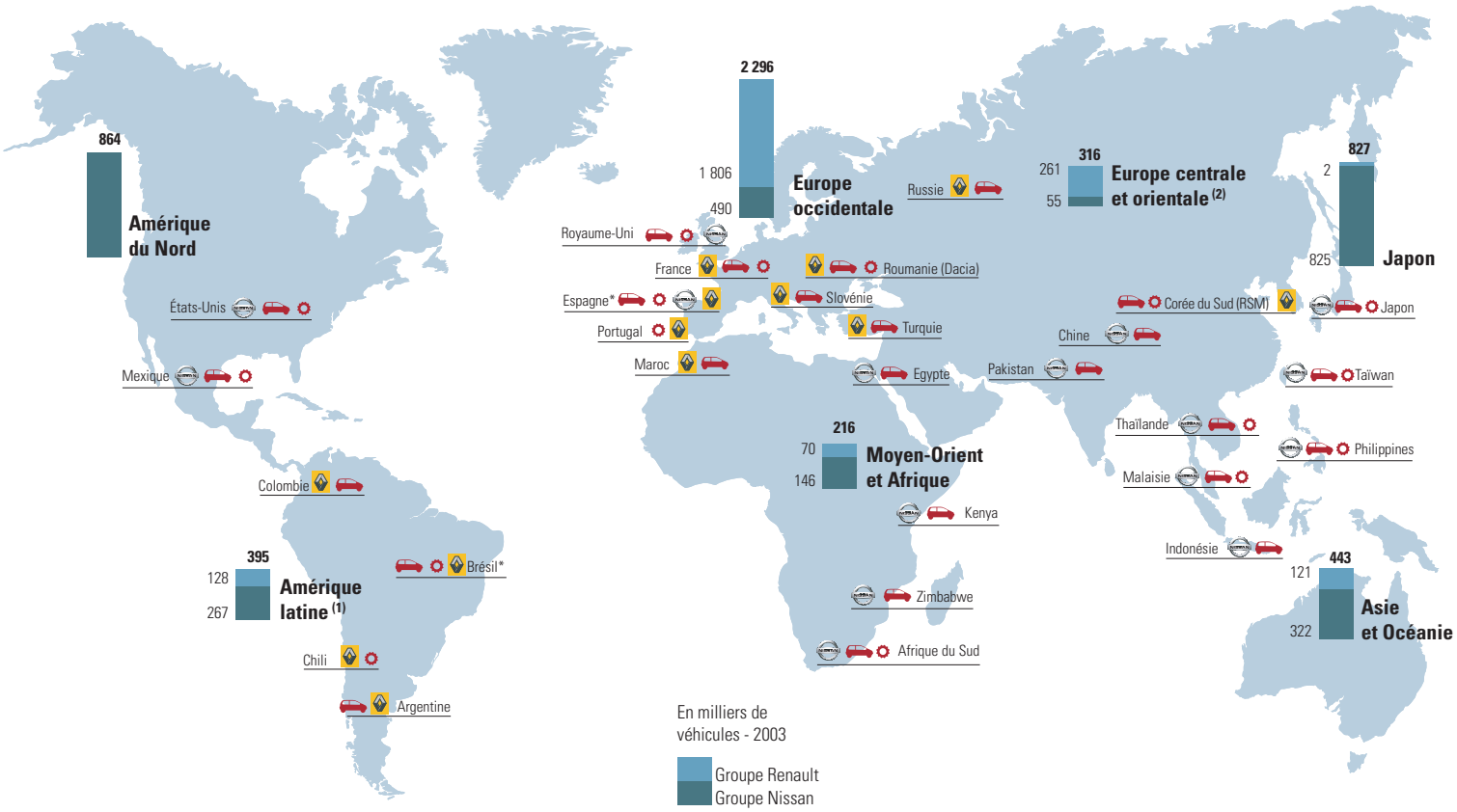
	2003	2002	Évolution 2003/2002
Groupe Renault	**127 920**	131 560	**- 2,8 %**
dont :			
Argentine	14 760	17 707	- 16,6 %
Brésil	58 054	60 611	- 4,2 %
Mexique	18 318	15 703	+ 16,7 %
Groupe Nissan	**266 715**	257 528	**+ 3,6 %**
dont :			
Argentine	1 817	1 090	+ 66,7 %
Brésil	7 950	4 412	+ 80,2 %
Mexique	214 011	211 648	+ 1,1 %
Alliance Renault-Nissan	**394 635**	389 088	**+ 1,4 %**
dont :			
Argentine	16 577	18 797	- 11,8 %
Brésil	66 004	65 023	+ 1,5 %
Mexique	232 329	227 351	+ 2,2 %

** Périmètre Amérique latine : Argentine, Brésil, Mexique, Chili, Paraguay, Pérou, Uruguay, Venezuela, Colombie, Porto Rico et autres.*

Ventes Amérique du Nord

	2003	2002	Évolution 2003/2002
Groupe Nissan	**864 015**	804 186	**+ 7,4 %**
Canada	69 534	64 661	+ 7,5 %
États-Unis	794 481	739 525	+ 7,4 %

VENTES MONDIALES ET IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES RENAULT-NISSAN



Nombre d'unités commercialisées dans le monde en 2003 :

Groupe Renault	2 388 958
Nissan	2 968 357
Alliance Renault-Nissan	5 357 315

(1) Dont Méxique.
(2) Dont Russie et Turquie.
** Dont l'usine commune V.U.*

1.2.4.2. VALEUR DES OPÉRATIONS COMMUNES

Au total, les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan s'élèvent au titre de l'exercice 2003 respectivement à environ 700 millions d'euros et à 880 millions d'euros, comme évoqué dans la note 12-H de l'*annexe aux comptes consolidés*, page 186-187.

1.2.4.3. INDICATEURS FINANCIERS DE L'ALLIANCE

Les données financières résumées ci-après ont pour objectif de fournir un premier aperçu chiffré du poids économique de l'Alliance Renault-Nissan par des indicateurs de performance clés et de faciliter la comparabilité des patrimoines respectifs des deux Groupes.

En raison des particularités originales de l'Alliance qui impliquent notamment que le patrimoine des deux Groupes ne saurait être confondu, la présentation de ces données financières résumées ne constitue pas une présentation de comptes consolidés au regard des normes comptables et n'est pas soumise à la certification des commissaires aux comptes.

Ces données financières seront désormais publiées tous les six mois. Leur niveau de précision et de détail ira en augmentant en fonction de l'avancement du chantier de convergence des normes comptables en cours au sein de l'Alliance.

Les données sont issues des derniers chiffres consolidés publiés par les deux Groupes, soit les comptes consolidés au 31 décembre 2003 pour Renault et les comptes consolidés au 30 septembre 2003 pour Nissan. Les comptes publiés par Nissan ont fait l'objet de retraitements avant leur conversion en euros.

Indicateurs de performance ◆

Chiffre d'affaires

en millions d'euros	RENAULT	NISSAN[1]	*Éliminations*	ALLIANCE
Exercice de 12 mois clos au	*31.12.03*	*30.09.03*		
Ventes de biens et services	35 658	50 879	(1 580)	**84 957**
Produit du financement des ventes	1 867	2 868		**4 735**
Total chiffre d'affaires	37 525	53 747	(1 580)	**89 692**

(1) Converti au taux moyen yen/euro de chaque semestre.

Les transactions internes à l'Alliance proviennent essentiellement des opérations commerciales entre Renault et Nissan et ont été éliminées pour l'indicateur de chiffre d'affaires. Leur valeur annuelle a été estimée sur la base de l'exercice de 12 mois de Renault.

Des correctifs de présentation ont de plus été pratiqués sur le chiffre d'affaires de Nissan afin de rendre cohérentes les informations des deux Groupes. Le chiffre d'affaires s'entend net des moyens commerciaux à caractère de remise. Les ventes avec engagements de reprise ont été retraitées pour les assimiler à des locations.

La **marge opérationnelle** de l'Alliance reflète l'exercice de 12 mois clos le 31.12.2003 pour Renault et l'exercice de 12 mois clos le 30.09.2003 pour Nissan. Elle est présentée après effet d'IAS 38.

(en millions d'euros)	
Renault	1 402
Nissan[1]	6 366
Alliance[2]	**7 768**

(1) Converti au taux moyen yen/euro de chaque semestre.

(2) Les transactions internes concernant la marge opérationnelle sont de faible ampleur et n'ont pas été éliminées.

Au niveau de l'Alliance, la marge opérationnelle représente 8,7 % du chiffre d'affaires.

En ce qui concerne Nissan, les méthodes d'évaluation retenues pour la marge opérationnelle sont celles utilisées pour la préparation des comptes consolidés de Renault, soit après effet des retraitements d'harmonisation de normes comptables et des évaluations à la juste valeur pratiquées par Renault lors des acquisitions survenues en 1999 et 2002.

De plus, les reclassements d'homogénéité nécessaires ont été opérés par rapport à la présentation des soldes intermédiaires publiés par Nissan en normes japonaises.

Bilans résumés de Renault et Nissan

RENAULT au 31.12.03 (en millions d'euros)

Immobilisations incorporelles	**1 394**	Capitaux propres	**13 591**
Immobilisations corporelles	**10 392**	Intérêts minoritaires	**395**
Titre mis en équivalence (hors Alliance)	**1 714**	Impôts différés passifs	**885**
Impôts différés actifs	**1 328**	Provisions pour retraites et assimilés	**861**
Stocks	**4 872**	Dettes porteuses d'intérêt, dont	**27182**
Créances de financement des ventes	**19 614**	▪ - automobile	**7 069**
Créances de l'automobile	**2 096**	▪ - financement des ventes	**20 113**
Autres actifs	**5 386**	Autres dettes	**15 377**
Trésorerie	**4 276**		
Total actif hors titres Nissan	**51 072**		
Titres Nissan mis en équivalence	**7 219**		
TOTAL ACTIF	**58 291**	**TOTAL PASSIF**	**58 291**

NISSAN retraité au 30.09.03 (en millions d'euros)

Immobilisations incorporelles	1 930	Capitaux propres	16 566
Immobilisations corporelles	28 821	Intérêts minoritaires	935
Titre mis en équivalence (hors Alliance)	374	Impôts différés passifs	2 030
Impôts différés actifs	1 430	Provisions pour retraites et assimilés	5 540
Stocks	4 508	Dettes porteuses d'intérêt, dont	24 791
Créances de financement des ventes	15 958	▪ - automobile	3 579
Créances de l'automobile	3 979	▪ - financement des ventes	21 212
Autres actifs	5 556	Autres dettes	15 131
Trésorerie	975		
Total actif hors titres Renault	**63 531**		
Titres Renault mis en équivalence	1 462		
TOTAL ACTIF	**64 993**	**TOTAL PASSIF**	**64 993**

Conversion des données de Nissan de yens en euros établie sur la base du taux de clôture de 128,8 yens/euros au 30.09.03.

En ce qui concerne les données de Nissan, les valeurs d'actifs et de passifs tiennent compte des retraitements d'harmonisation de normes comptables et des évaluations à la juste valeur pratiquées par Renault lors des acquisitions en 1999 et 2002 : réévaluations de terrains et des autres immobilisations corporelles, capitalisation des frais de développement et provisions pour retraites essentiellement.

Les reclassements de postes de bilan nécessaires ont été pratiqués afin de rendre cohérentes les informations des deux Groupes. Il s'agit en particulier de la présentation en prêts et valeurs mobilières de placement des actions Nissan auto-détenues, destinées à couvrir les plans d'option d'achat d'actions des salariés de Nissan qui sont déduites des capitaux propres dans les comptes publiés de Nissan en normes japonaises.

Enfin, le bilan retraité de Nissan au 30.09.03 prend en compte des titrisations présentées hors-bilan dans les comptes de Nissan en normes japonaises.

1.3. La stratégie de croissance rentable

Renault construit avec Nissan un grand Groupe automobile mondial.

Dans ce cadre, et dans le respect de leurs valeurs et de leurs identités, Renault et Nissan mettent en œuvre une **stratégie de croissance rentable**. Pour Renault et ses marques associées, Dacia et Renault Samsung, la cible est un volume de ventes mondiales de 4 millions de véhicules en 2010.

Cette stratégie de Renault s'appuie sur l'excellence dans son métier, la qualité et la séduction de ses produits, la satisfaction de ses clients, l'engagement des hommes et des femmes du groupe Renault et la mobilisation de ses partenaires.

La stratégie de Renault **5 axes** :

1. Faire reconnaître son s'exprime dans **identité de marque**
2. Être le plus **compétitif** sur ses marchés en **Qualité, Coûts et Délais**
3. **S'internationaliser**
4. **Développer les valeurs Renault**
5. Exprimer sa réussite par ses **résultats financiers**

Axe 1 : Faire reconnaître son identité de marque

Renault se veut un constructeur visionnaire, audacieux, chaleureux.

L'identité de la marque Renault est reconnue parce qu'elle correspond pour les clients à la fois à :

- des véhicules irréprochables sur les fondamentaux : maîtrise technologique, sécurité active et passive, qualité (qualité perçue, fiabilité, durabilité), respect de l'environnement, efficience en consommation, coûts d'utilisation et de possession au meilleur niveau ;
- une gamme forte et innovante, tant par son design que par les plaisirs de conduite et de vie à bord qu'elle apporte.

Les services commerciaux, financiers et d'après-vente de Renault et de son réseau contribuent dans la relation avec le client avec leurs qualités propres à l'image de marque.

Les marques associées Dacia et Samsung expriment leur propre identité et leurs propres valeurs.

La reconnaissance de l'identité de marque

Renault a inscrit la reconnaissance de **l'identité de sa marque** comme l'un des piliers de sa stratégie de croissance rentable. Dès 2000, Renault redéfinit son identité de marque à partir de trois valeurs qui incarnent l'actif de la marque :

- **visionnaire** : Renault propose des concepts novateurs, anticipant l'évolution des valeurs et des modes de vie, tout en restant en accord avec les attentes du public ;
- **audacieux** : Renault met en avant des solutions nouvelles, en rupture avec les schémas établis ;
- **chaleureux** : Renault propose des véhicules impliquant des plaisirs uniques de conduite et de vie à bord.

Renault, une marque qui rassure ◆

Renault est tout d'abord une marque qui rassure par sa maîtrise des fondamentaux de l'automobile.

La qualité reste chez Renault une préoccupation majeure et un chantier permanent de progrès continu. Dans un contexte où la complexité des véhicules va croissante, l'exigence de qualité se décline dans tous les métiers du Groupe : de la conception au service après-vente, en passant par la fabrication et la commercialisation ou la fourniture de services associés.

Renault s'est engagé résolument dans **la sécurité**, avec une vision globale : prévenir, corriger, et protéger ◆:

- prévenir et corriger, en lançant des actions de sensibilisation à la sécurité routière, et ce notamment auprès des plus jeunes ;
- protéger en faisant en sorte que les passagers d'un véhicule Renault soient le plus en sécurité possible. Ainsi, Renault est le seul constructeur à avoir 5 modèles ayant obtenus 5 étoiles de l'organisme européen indépendant Euro NCAP. Ce faisant, Renault commercialise la gamme la plus sûre de toute la production automobile. Ces résultats sont le fruit d'un engagement de très longue date sur la sécurité.

En matière de **respect de l'environnement**, Ellypse – dernier-né des concept-cars Renault – a été présenté au Mondial de l'Automobile 2002. Il exprime la volonté de Renault de concevoir l'automobile de demain dans une logique de développement durable. Ellypse a été pensé pour respecter l'environnement : design conçu pour faciliter le démontage et le recyclage, motorisation Diesel évoluée réduisant la consommation et les émissions polluantes, technologie avancée et architecture électrique spécifique au service de la performance environnementale. Par ailleurs, en matière d'émission CO_2. La gamme commercialisée en Europe par Renault en 2003 figure parmi les plus performantes de tous les constructeurs. ◆

Renault, une marque qui séduit

L'identité de marque s'exprime dans une nouvelle signature « Renault, créateur d'automobiles » qui concilie les valeurs de vision, d'audace et de chaleur qui sont dans les gènes de Renault avec l'engagement que le Groupe a démontré dans l'innovation technique et conceptuelle

Ces valeurs se traduisent en 2003 dans une gamme forte, jeune et innovante, avec notamment le renouvellement complet de la gamme Mégane, « voiture de l'année 2003 » et, de fait, la voiture la plus vendue en Europe.

Ces valeurs se retrouvent dans toute la gamme, que ce soit dans le haut de gamme avec Espace IV, référence incontestée des monospaces en Europe, ou dans les véhicules utilitaires avec les succès remportés par le nouveau Trafic ou le Kangoo phase II.

Cette dynamique se poursuivra en 2004 avec le lancement d'un nouveau monocorps dans le segment I, plus spacieux que Twingo et plus polyvalent que Twingo, et qui marquera la première étape du renouvellement de ce segment.

Enfin, Renault est une marque dynamique, qui exprime sa passion de l'automobile par son engagement en F1. 2003 a ainsi été marquée par la première victoire d'une voiture 100 % Renault depuis le retour en Championnat. L'objectif pour 2004 est clair : accéder au Podium des Constructeurs.

Axe 2 : Être le plus compétitif sur nos marchés en qualité, coûts, délais

La **compétitivité** de l'entreprise est le résultat de la performance en **qualité**, en **coûts** et en **délais** de chacun des métiers, services, processus et activités de l'entreprise.

La compétitivité implique que tous les acteurs travaillent ensemble de façon efficace et engagent l'entreprise étendue qui inclut nos fournisseurs, nos réseaux commerciaux et l'ensemble de nos partenaires.

La **réactivité** est un élément essentiel de la compétitivité.

La compétitivité s'appuie sur un **échange constant des meilleures pratiques** et la recherche des économies d'échelle avec Nissan.

Réduction des coûts

Pour soutenir sa compétitivité, Renault s'est engagé depuis plusieurs années dans une démarche systématique et d'ensemble de réduction des coûts. Arrivé à échéance, le premier programme de 3 milliards d'euros d'économies sur 3 ans a été reconduit en 2001 pour la même durée avec un objectif d'un milliard d'euros d'économies par an. Au total, et sur l'ensemble de la durée des plans qui se sont achevés fin 2003, Renault aura atteint ses objectifs de réduction de coûts qui ont porté principalement sur les **achats** pour un peu plus de la moitié des économies réalisées, et venant essentiellement de l'approfondissement du partenariat de Renault avec ses fournisseurs, et des effets d'échelle générés par l'Alliance avec Nissan sur la **distribution** (environ 20 %), et sur la **production** (environ 10 %). Les autres sources de réduction de coûts proviennent de l'ingénierie mais aussi des coûts de garantie, des coûts informatiques et des frais de structure.

Après deux plans successifs, les objectifs de réduction des coûts sont devenus partie intégrante de tous les métiers de Renault et sont suivis de manière spécifique en termes d'animation et de management. Pour les années à venir, des objectifs chiffrés ont été déployés concernant principalement la performance achats, la qualité, les frais fixes, les investissements et les frais de recherche et développement, la compétitivité des usines et les stocks.

Réduction des délais

Les progrès réalisés par Renault en matière de réduction des délais de développement de ses véhicules sont significatifs : les deux modèles **Mégane II**, berline et coupé, ont été développés en 29 mois – délai compris entre le gel du design et l'accord de commercialisation – contre 46 mois pour la génération précédente, grâce à une diminution des temps d'études et d'industrialisation. La réduction des délais de développement appliquée à l'ensemble de la gamme Mégane aura permis de lancer 7 modèles en 17 mois seulement. Ce résultat s'appuie notamment sur l'approche de projet véhicule développée au Technocentre qui réunit sur un même site les équipes de design, de l'ingénierie et de la fabrication, et permet une conception intégrée et plus rapide. L'enjeu de cette réduction des délais est double : il est financier et commercial, puisqu'un temps de développement plus court permet de répondre plus rapidement à l'évolution de la demande.

Réactivité

Dans son ambition d'être aussi le plus compétitif et le plus réactif, Renault met en œuvre un concept unique de distribution « delivery to order », ou **Nouvelle Distribution**, qui consiste à fabriquer, dans un délai court, la voiture souhaitée par le client et qui permet de tirer parti d'une gamme de plus en plus riche : en 2003, près de la moitié des véhicules fabriqués sont déjà vendus lorsqu'ils sortent de l'usine, contre 1 sur 6 il y a deux ans. Elle a aussi permis de réduire et de fiabiliser les délais : 80 % des véhicules arrivent aujourd'hui dans les points de vente à la date annoncée au moment de la commande, contre 60 % seulement il y a 3 ans.

Échange des meilleures pratiques et qualité

Renault peut tirer des bénéfices importants de son **Alliance avec Nissan** qui a, en matière de qualité, un savoir-faire reconnu. Le partage des progrès sur la qualité des produits et des services fait partie intégrante des synergies attendues de l'Alliance, et Renault et Nissan ont développé des échanges de collaborateurs et de meilleurs pratiques dans ce domaine. Leur travail est coordonné au sein d'une FTT (*Functional Task Team*), équipe fonctionnelle transversale chargée de définir un langage et un ensemble de processus communs à Renault et à Nissan nécessaires au pilotage des projets véhicules et organes de l'Alliance. Ces références communes aux deux entreprises constituent la Charte Qualité de l'Alliance qui a été signée début 2002. C'est dans ce cadre que Renault et Nissan utilisent désormais un référentiel commun de mesure de la qualité des véhicules au kilomètre 0, l'AVES (*Alliance Vehicle Evaluation Standard*) qui est appliqué à toutes les usines Renault et Nissan depuis janvier 2003.

Axe 3 : S'internationaliser

Renault confirme son ambition d'accélérer sa croissance en visant à terme la moitié de ses ventes hors d'Europe occidentale tout en maintenant son rang de première marque VP et VU en Europe.

Pour réaliser son ambition, Renault doit :
- renforcer ses implantations actuelles et en créer de nouvelles dans des pays ciblés ;
- s'imposer au travers de produits adaptés aux besoins des différents marchés ;internationaliser son encadrement, sa culture, ses compétences techniques, commerciales, financières et managériales ;
- maîtriser les prises de risques inhérentes à ces opérations ;
- tirer pleinement parti de l'alliance avec Nissan ;
- développer vigoureusement Dacia et Renault Samsung Motors, tant sur leurs marchés propres qu'à l'exportation.

Dacia ◆

En 2003, Dacia a connu une progression de 18,8 % de ses volumes grâce au succès de la Solenza et à la croissance de ses exportations qui représentent plus de 15 % de ses ventes.

Renault vise à disposer, à travers Dacia, d'une base de production très intégrée localement et à faible coût, capable de produire à terme des véhicules d'entrée de gamme modernes, robustes et adaptés aux attentes et aux ressources des clients des pays émergents.

Pour renforcer Dacia, trois axes principaux ont été mis en œuvre : la modernisation de l'usine de Pitesti et du réseau commercial, le renouvellement de la gamme et, enfin, le lancement d'un véhicule d'entrée de gamme à partir de 5 000 euros (X90), véritable outil de conquête prévu pour fin 2004 qui sera conçu, en partie, sur la plate-forme B de l'Alliance Renault-Nissan.

Les marchés de ce nouveau véhicule s'étendent rapidement. En plus de la Roumanie, la production de X90 s'appuiera sur d'autres pôles industriels, et l'année 2003 a été marquée par une série d'accords pour produire X90 en Russie, au Maroc, en Colombie et en Iran. En Iran, l'accord qui doit être finalisé mi-2004 prévoit la production et la commercialisation par Iran Khodro et SAIPA du véhicule X90 à partir de 2006 en Iran, avec une capacité initiale installée de 100 000 unités chez chacun des deux constructeurs.

Le programme X90 s'inscrit dans la stratégie de développement international du groupe Renault, qui compte produire annuellement plus de 500 000 exemplaires de ce modèle dans le monde à l'horizon 2010.

Renault Samsung Motors ◆

Deux ans après son acquisition par Renault et son redémarrage industriel, Renault Samsung Motors (RSM) est devenu profitable en 2002, en avance de 2 ans sur le calendrier initial. Parallèlement à la montée en puissance de son usine coréenne de Busan et à l'essor de son réseau commercial, RSM a concentré ses efforts sur le développement d'une gamme de véhicules adaptés au marché coréen. Grâce à l'offre combinée de la SM3 et de la SM5, RSM améliore sa part de marché de 1,4 point à 10,8 % sur un marché des voitures particulières en baisse de 17,6 % en 2003.

Le groupe Renault est avec RSM le 1er constructeur européen implanté en Corée, pays traditionnellement fermé aux investissements étrangers et qui représente le 2e marché automobile d'Asie. Avec un objectif de ventes de 500 000 véhicules en 2010, dont la moitié à l'exportation, RSM entend devenir un acteur significatif du marché automobile coréen et la base d'exportation du groupe Renault vers les marchés asiatiques. RSM dispose pour cela d'une base très compétitive : une usine au meilleur niveau technologique, un centre de recherche et développement et un réseau commercial en plein essor.

Tirer pleinement parti de l'Alliance avec Nissan ◆

Renault et Nissan tirent parti des synergies générées par leur complémentarité géographique. Renault, qui soutient Nissan sur le marché d'Europe occidentale, multiplie les coopérations régionales avec Nissan et accroît son expansion sur de nouveaux marchés dans les meilleures conditions.

Au Mexique, Renault s'appuie sur la forte présence commerciale et industrielle de Nissan Mexicana. Avec 18 318 véhicules vendus en 2003 et une part de marché de 1,9 %, les ventes de la marque Renault sont en forte hausse (+ 16,7 %). Ce résultat est principalement dû au succès de Clio II produite localement, tout comme Scénic, dans les usines de Nissan d'Aguascalientes et de Cuernavaca. Toujours en s'appuyant sur les implantations de Nissan, Renault a également engagé son développement dans les pays d'Amérique centrale, en Équateur et au Pérou, mais aussi au Moyen-Orient et dans les pays du Golfe. À partir de janvier 2003, les véhicules Renault ont été commercialisés à Bahreïn, au Koweït et au Qatar par les importateurs de Nissan.

Dans la région Asie-Pacifique, le développement de Renault est engagé avec l'appui de Nissan au Japon, en Australie, en Malaisie, à Taiwan et en Indonésie.

Axe 4 : Développer les valeurs de Renault ◆

Développer les valeurs Renault, c'est respecter et faire progresser partout dans le monde les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise, valoriser un esprit de liberté, assurer la transparence de l'information, être loyal, pratiquer l'équité et se conformer aux règles fixées par le Code de Déontologie. C'est travailler avec notre partenaire Nissan dans le respect de la Charte de l'Alliance.
C'est aussi atteindre la performance d'aujourd'hui dans des conditions qui assurent la performance de demain et qui respectent l'environnement physique et la cohésion de la société dont l'entreprise fait partie. Renault contribue ainsi, à son niveau, au développement durable du monde.

Cela suppose de mobiliser l'énergie, la fierté, l'intelligence, la compétence et le savoir-faire métier, l'esprit entrepreneurial, le sens du collectif pour mieux travailler ensemble :

- une politique ambitieuse de formation continue et de recrutements pour attirer et retenir les meilleurs talents ;
- un management responsable prenant en charge des objectifs clairs et partagés ;
- une organisation qui privilégie les lignes hiérarchiques courtes, le fonctionnement en réseau, les démarches transversales et la réactivité ;
- une rémunération attractive en fonction des responsabilités et des résultats collectifs et individuels ;
- un dialogue clair et sincère avec le personnel et les organisations syndicales, privilégiant la négociation, pour favoriser la décentralisation et préparer les évolutions.

Développer les valeurs Renault

L'internationalisation du Groupe et la dynamique de l'Alliance avec Nissan ainsi que les évolutions techniques et conjoncturelles constituent des enjeux forts pour Renault. Ils apportent à un rythme rapide, des changements profonds dans les comportements comme dans les organisations. Dans ce nouveau contexte, les femmes et les hommes de Renault sont au cœur de la réussite de l'entreprise et la contribution de la **politique Ressources Humaines** est déterminante pour la performance du Groupe. Renault, comme l'ensemble de ses compétiteurs, doit en effet faire face à un double équilibre : d'une part, entre le court terme et le long terme, et, d'autre part, entre différents objectifs environnementaux, sociaux et économiques qui constituent le trépied du **Développement Durable**.

La politique Ressources Humaines se décline selon 3 axes ◆

Anticiper

Dans un contexte culturel international, Renault développe une politique d'emploi volontariste pour accompagner la mutation du Groupe et l'évolution des métiers.

Renault conduit une démarche transversale au Groupe de gestion prévisionnelle des compétences. Cette démarche, portée par les métiers avec l'appui de la fonction Ressources Humaines, a pour objectif d'identifier et de construire les compétences nécessaires au Groupe à 10 ans pour assurer ses ambitions stratégiques.

La formation professionnelle permanente se situe au cœur des changements. Elle facilite la mutation du Groupe en accompagnant le déploiement de la stratégie et des priorités opérationnelles qui y sont associées.

Attirer et motiver

Le groupe Renault développe une politique d'évolution professionnelle motivante et diversifiée afin de développer les compétences dont l'entreprise a besoin et enrichir les parcours professionnels des salariés.

Le Groupe encourage le développement des pratiques managériales et des comportements collectifs. Différents dispositifs de renforcement sont mis à la disposition des managers.

La santé et les conditions de travail du personnel constituent un objectif prioritaire afin d'accroître la qualité de vie des salariés et la performance globale de l'entreprise. Fondée sur des valeurs applicables dans tout le Groupe, cette politique définie et formalisée accompagne l'internationalisation de Renault et son évolution, tant d'un point de vue social qu'industriel.

Renault développe une politique de santé globale pour ses collaborateurs.

Les services de santé au travail participent à l'évaluation des risques professionnels et s'assurent de l'adéquation « postes de travail/profil des salariés ».

Renault a le souci de développer une politique de ressources motivante pour ses salariés, notamment en développant l'intéressement aux résultats.

Partager

Renault informe en permanence ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, sa stratégie, ses objectifs dans tous les domaines.

Renault déploie des enquêtes internes internationales afin de mesurer la perception de l'entreprise par ses salariés dans le monde.

Renault promeut sa volonté de promouvoir un dialogue social de qualité, permanent et responsable à tous les niveaux de l'entreprise qui tienne compte des changements techniques, économiques et sociaux liés à la mise en œuvre.

Les enjeux environnementaux et sociétaux

Renault a pour objectif d'assurer la meilleure compatibilité entre le développement de l'entreprise et celui de son environnement au sens large.

Renault s'appuie pour ce faire sur des principes simples :
- favoriser le progrès scientifique pour mieux comprendre les interactions de l'automobile avec son milieu,
- prévenir les risques éventuels pour les hommes et pour l'environnement,
- promouvoir un emploi valorisant et évolutif pour ses salariés,
- contribuer au développement des communautés où il est implanté.

Grâce à ces actions, Renault progresse dans la connaissance des impacts de son activité et de ses produits afin de les améliorer.

Cependant, les solutions qu'une société peut apporter en fonction de la nature de ses produits et des exigences des consommateurs dépendent certes des progrès techniques qui sont de son ressort, mais aussi de l'attitude de l'ensemble des acteurs : utilisateurs mais également pouvoirs publics, qui influencent directement l'évolution du choix et de l'usage des produits par les décisions réglementaires et fiscales. C'est pourquoi le recours à des règles intelligentes, efficaces et équitables est toujours recherché et encouragé par Renault.

Enfin Renault, adhérent au **Global Compact** (Pacte Mondial) depuis 2001, s'efforce d'en respecter scrupuleusement les neuf Principes. Ces principes concernent trois domaines ◆ :

- droits de l'homme : promotion et respect des droits de l'homme dans la sphère d'influence de l'entreprise et en son sein ;
- normes du travail : respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, soutien à l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, à l'abolition du travail des enfants et à l'élimination des discriminations ;
- protection de l'environnement : mise en œuvre d'une approche de précaution et promotion d'une plus grande responsabilité en matière environnementale, favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Les ambitions de Renault en matière de développement durable

Renault a su être précurseur dans un certain nombre de domaines, et doit garder son avance. Cela repose sur trois concepts fondamentaux : la **transparence**, la **cohérence** et la **recherche**.

La **transparence** implique que l'ensemble des informations liées au développement durable, que ce soit au niveau de la gouvernance comme du produit, de l'environnement ou du social, doivent être accessibles au plus grand nombre en toute liberté, au moyen du rapport annuel comme du site internet qui comprend maintenant plus de trois cents pages.

La **cohérence** doit prévaloir entre le principe et l'action pour répondre à une amélioration des impacts sur l'environnement et sur la société, où Renault introduit de nouvelles technologies et de nouveaux carburants tout en améliorant la sécurité active et la sécurité passive de ses véhicules afin d'apporter au plus grand nombre une amélioration réelle du cadre de vie à un prix acceptable.

La cohérence des choix économiques avec le niveau de développement sera assurée, dans les pays en développement, par la mise sur le marché de véhicules peu onéreux et néanmoins environnementalement performants, tel celui que Renault prépare en Roumanie. Ainsi, son savoir-faire lui permettra de participer activement à l'instauration du concept de développement durable dans des pays émergents qui accéderont progressivement à des niveaux de consommation plus élevés.

La **recherche** doit se poursuivre dans tous les domaines qui permettent d'améliorer les prestations automobiles, comme les outils d'aide à la mobilité. **L'Alliance avec Nissan** contribue à renforcer le potentiel de Renault dans ce domaine.

La résolution de l'ensemble des questions liées à l'usage de l'automobile est déterminante pour la durabilité de cette industrie, et Renault s'engage avec détermination, constance et compétence dans ce processus de progrès continu.

Renault a reçu **en novembre 2002 le prix du meilleur Rapport Développement Durable**. Ce prix – créé par Entreprise et Progrès, en partenariat avec Arese, Ernst & Young, Euro RSCG Omnium, Investir et l'Orse – récompense la cohérence de la stratégie et de la démarche de management de Renault, qui intègrent les principes du développement durable. ◆

Le **Comité Développement Durable** a décidé de faire un rapport une fois par an en Conseil d'Administration sur les principales notations obtenues par l'entreprise. Pour l'exercice 2003, les notations retenues ont été celles de Vigeo, Core Rating et Okom. Ces notations font l'objet d'une analyse qui permet de mettre en exergue les points forts et les points faibles de l'entreprise en terme de développement durable, pour envisager des plans d'action.

Axe 5 : Exprimer notre réussite par nos résultats financiers

Donner au Groupe les moyens d'un développement indépendant, et répondre à l'attente de ses actionnaires, se traduit dans les conditions actuelles du marché, par une rentabilité nette des capitaux propres égale ou supérieure à 11 % et une marge opérationnelle sur chiffre d'affaires de 4 % en moyenne de cycle.

Les participations dans Nissan et AB Volvo doivent apporter une contribution au résultat net de Renault en ligne avec le taux de 11 % et un dividende significativement supérieur au coût de financement de ses participations.

La nature cyclique de l'activité de Renault implique que la société soit en liquidité nette positive en haut de cycle.

Renault construit une relation durable avec ses actionnaires, fondée sur le versement d'un dividende attractif, sur une politique ouverte et constante d'information et de communication et sur l'application rigoureuse des principes du gouvernement d'entreprise.

La rentabilité des capitaux propres

L'objectif de rentabilité des capitaux propres égale ou supérieur à 11 % après impôts (résultat net sur capitaux propres) est pris en compte dans l'évaluation de la rentabilité des projets. En 2003, le taux de rentabilité net sur capitaux propres moyens a été de 22,3 % (résultat net sur capitaux propres avant affectation du résultat).

La marge opérationnelle

Le groupe Renault s'est fixé un objectif de marge opérationnelle de 4 % en moyenne de cycle. En 2003, la marge opérationnelle du Groupe s'est élevée à 3,7 % du chiffre d'affaires, dans une année de renouvellement de la famille Mégane avec les lancements de Scénic II, Mégane II coupé-cabriolet, Estate et Sedan, et dans un contexte peu porteur en Europe.

Le rythme des lancements prévus par le Plan Produits, qui comprend notamment le renouvellement des véhicules d'entrée de gamme à partir du second semestre 2004, aura pour effet une nouvelle baisse de l'âge moyen de la gamme qui ne dépassera pas 3 ans/3 ans et demi au cours des prochaines années.

Les dividendes versés par Nissan et Volvo ◆

Compte tenu de l'augmentation significative de ses résultats, Nissan a annoncé un plan sur trois ans d'augmentation de son dividende. Le dividende serait porté de 8 yens par action en 2001 à 24 yens par action en 2004. En 2003, Renault aura reçu 18 yens par action de Nissan, comprenant 10 yens versés au titre des résultats 2002 et un acompte de 8 yens sur les résultats 2003. Le dividende reçu de Volvo s'est élevé à 8 couronnes suédoises par action en 2003. Au total, le montant reçu de dividendes en provenance de Nissan et de Volvo a atteint 344 millions d'euros en 2003.

Le contrôle de l'endettement

Le groupe Renault s'est fixé comme objectif d'être en situation de liquidité nette positive de ses activités automobiles en haut de cycle.

L'amélioration des conditions d'exploitation liée à un contrôle rigoureux du besoin en fonds de roulement et l'impact favorable de la baisse du yen sur la partie de l'endettement financier net permanent en yen se sont traduits par une réduction significative de l'endettement à fin décembre 2003 à 1 748 millions d'euros, représentant 12,9 % des capitaux propres, contre 21,1 % à fin décembre 2002.

Le dividende versé par Renault ◆

Renault a poursuivi en 2003 sa politique d'augmentation régulière de son dividende avec le versement d'un dividende de 1,15 euro, en progression de 25 % par rapport à l'année précédente.

En 2004, le Conseil d'Administration a décidé de proposer au vote de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 avril 2004, un dividende de 1,40 euro par action, soit une nouvelle progression de 21 %.

2

Gouvernement d'entreprise

2.1.	**Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'Administration**	*50*
2.1.1.	Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration	*50*
	2.1.1.1. Conseil d'Administration au 31 décembre 2003	*50*
	2.1.1.2. Activité du Conseil d'Administration	*55*
2.1.2.	Évaluation du Conseil d'Administration	*56*
2.1.3.	Évaluation de l'indépendance des administrateurs	*56*
2.1.4.	Règlement intérieur du Conseil et Charte de l'administrateur	*57*
2.1.5.	Activité des comités spécialisés du Conseil d'Administration	*57*
2.1.6.	Les jetons de présence	*59*
2.2.	**Composition et fonctionnement des organes de Direction**	*61*
2.2.1.	Le Comité Exécutif Groupe	*61*
2.2.2.	Le Comité de Direction Renault	*61*
2.2.3.	Composition du Comité Exécutif et du Comité de Direction au 1er janvier 2004	*61*
2.3.	**Le contrôle des comptes**	*63*
2.3.1.	Responsables du contrôle des comptes	*63*
2.3.2.	Honoraires des Commissaires aux Comptes et de leur réseau	*64*
2.4.	**Intérêt des dirigeants**	*65*
2.4.1.	Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux	*65*
2.4.2.	Options d'achat d'actions consenties aux dirigeants et aux mandataires sociaux	*66*

2.5. Renault et ses actionnaires 69

2.5.1. Capital et droits de vote 69
2.5.2. Actionnariat de Renault 69
2.5.3. Marchés des titres de Renault 71
2.5.3.1. Action Renault 71
2.5.3.2. Titres participatifs Renault et Diac 72
2.5.4. Dividendes 73
2.5.4.1. Politique de distribution menée par la société au cours des 5 derniers exercices 73
2.5.4.2. Délais de prescription des dividendes 73
2.5.5. Politique d'information 73

2.6. Gestion des risques 75

2.6.1. Risques financiers 75
2.6.1.1. Risque de change 76
2.6.1.2. Risque de taux 77
2.6.1.3. Risque de contrepartie 78
2.6.1.4. Risque de liquidité 78
2.6.1.5. Risque matières premières 81
2.6.2. Risques opérationnels 82
2.6.2.1. Risque lié à l'implantation géographique 82
2.6.2.2. Risque lié à la qualité-produit 82
2.6.2.3. Risques fournisseurs : processus de sélection des fournisseurs et de suivi de la performance 83
2.6.2.4. Risques industriels 83
2.6.2.5. Risques liés à l'environnement 84
2.6.2.6. Risque informatique 84
2.6.2.7. Risque clientèle et réseau RCI Banque 84
2.6.2.8. Couverture des risques opérationnels par des programmes d'assurance 85
2.6.3. Risques juridiques 85
2.6.3.1. Descriptif du processus de contrôle interne 85
2.6.3.2. Risques liés à l'évolution du cadre législatif concernant les véhicules hors d'usage 85
2.6.3.3. Litiges 86
2.6.3.4. Concession de licences de droits et de propriété industrielle 86
2.6.4. Distribution 87
2.6.5. Ressources humaines 87
2.6.6. Autres risques 87
2.6.6.1. Engagements hors bilan 87
2.6.6.2. Risques liés aux engagements de retraite 87
2.6.6.3. Risques fiscaux et douaniers 87

2.7. Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne (art.117 de la Loi de Sécurité Financière (LSF) n° 2003-706 du 1er août 2003) 88

2.7.1. Introduction 88

2.7.2. L'environnement de contrôle et pilotage 89

2.7.2.1. L'organisation du Groupe 89

2.7.2.2. Le dispositif de contrôle interne 90

2.7.2.3. Une culture d'entreprise et des pratiques de fonctionnement privilégiant le contrôle interne 91

2.7.3. La gestion des principaux risques 91

2.7.4. Organisation de l'élaboration de l'information financière et comptable 91

2.7.5. L'Alliance Renault-Nissan 92

2.8. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le Rapport du Président 93

Ce chapitre décrit le mode de direction et de gestion de Renault SA, société cotée et société-mère du groupe Renault, applicable également à Renault s.a.s., société de tête des activités automobiles et financières de Renault. Par ailleurs, dans le cadre de son Alliance avec Nissan, la Direction Générale de Renault s.a.s. a dévolu une partie de ses compétences au Directoire de l'Alliance, sans préjudice des compétences du Conseil d'Administration et des actionnaires. Ce mode de gestion propre à l'Alliance est décrit au Chapitre 1, page 24.

2.1. Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'Administration(1)

2.1.1. Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration

La société est administrée par un **Conseil d'Administration** composé de **seize membres**, au 31 décembre 2003, dont :

- douze administrateurs élus par l'Assemblée Générale des Actionnaires,
- trois administrateurs élus par les salariés,
- un administrateur élu par l'Assemblée Générale des Actionnaires sur proposition des actionnaires salariés.

La **durée des fonctions** des administrateurs élus par l'Assemblée Générale est de **quatre ans**. Cette nouvelle durée ne s'applique qu'aux fonctions des administrateurs nommés à compter de l'année 2002. La durée des fonctions des administrateurs élus par les salariés et de l'administrateur nommé par l'Assemblée Générale des Actionnaires sur proposition des actionnaires salariés est de six ans.

2.1.1.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2003 ◆

Administrateurs	Nombre d'actions détenues	Âge	Date de premier mandat	Date d'échéance (AG)
Président-Directeur Général				
Louis SCHWEITZER(1) *Administrateur* : AB Volvo /BNP Paribas/Électricité de France/ RCI Banque/VEOLIA Environnement *Président du Directoire* : Renault-Nissan B.V. *Membre du Conseil de Surveillance* : Philips *Membre du Conseil consultatif* : Banque de France/Allianz	39 545 et 7 693 parts de FCPE	61 ans	mai 1992	2005

(1) Certaines rubriques de ce chapitre, identifiées par ☑ correspondent aux rubriques du Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, demandé par l'art. 117 de la loi de Sécurité financière, n° 2003-706 du 1er août 2003.

◆ *Ce sigle identifie dans le texte les informations correspondant aux directives de la **Global Reporting Initiative (GRI)** en matière de rapport sur le Développement Durable. Le tableau de correspondance des indicateurs GRI se trouve en page 259.*

Administrateurs	Nombre d'actions détenues	Âge	Date de premier mandat	Date d'échéance (AG)
Pierre ALANCHE[6] **Maître d'Ouvrage en systèmes d'information industriels – Renault** *Administrateur élu par les actionnaires salariés* *Membre du Comité de Stratégie internationale*	928 parts de FCPE	61 ans	juin 1997	2009
Yves AUDVARD[3] **Concepteur Process Avant-projet – Renault** *Administrateur élu par les salariés* *Membre du Comité de Stratégie internationale*	6	50 ans	novembre 2002	2008
Michel BARBIER[3] **Technicien Conditions de travail – Renault** *Administrateur élu par les salariés* *Membre du Comité de Stratégie internationale*	141	48 ans	novembre 2002	2008
Alain CHAMPIGNEUX[3] **Chef de Projet Ingéniérie – Renault** *Administrateur élu par les salariés* *Membre du Comité des Comptes et de l'Audit*	488 parts de FCPE	50 ans	novembre 2002	2008
François de COMBRET[7] **Associé Gérant** : Lazard Frères *Administrateur* : Bouygues Telecom/Institut Pasteur/SAGEM/Musée Rodin *Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations*	1 000	62 ans	juillet 1996	2004
Carlos GHOSN[13] **Président-Directeur Général de Nissan Motor Co., Ltd**. *Administrateur* : Alcoa/Sony Corporation *Vice-Président du Directoire* : Renault-Nissan B.V.	1 700	49 ans	avril 2002	2006
Jean-Louis GIRODOLLE[9] [14] **Inspecteur des Finances, Sous-Directeur à la Direction du Trésor – Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie** *Administrateur* : Aéroports de Paris/Autoroutes du Sud de la France/RATP *Membre du Comité des Comptes et de l'Audit*	(12) -	35 ans	octobre 2003	2007
Itaru KOEDA[8] **Co-Président du Conseil d'Administration** **Vice-Président Exécutif de Nissan Motor Co., Ltd.**	1	62 ans	juillet 2003	2005

Administrateurs (suite)	Nombre d'actions détenues	Âge	Date de premier mandat	Date d'échéance (AG)
***Marc LADREIT de LACHARRIÈRE**[2] **Président d'honneur** : Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France **Président-Directeur Général** : Fimalac *Président du Conseil d'Administration* : Fitch Ratings et Firmalac Inc. *Administrateur* : Casino/Cassina/L'Oréal *Gérant commandité* : Groupe Marc de Lacharrière *Gérant* : Fimalac Participations *Membre du Conseil Consultatif* : Banque de France *Membre du Conseil d'établissements ou d'associations d'intérêt général* : Conseil artistique des Musées Nationaux/Fondation Bettencourt-Schueller/Fondation nationale des Sciences Politiques/ Musée du Louvre/Société des Amis du Musée du quai Branly *Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations*	510	63 ans	octobre 2002	2006
***Dominique de La GARANDERIE** [4] **Avocat, associée du Cabinet Veil Jourde la Garanderie** *Ancien Bâtonnier de l'Ordre des Avocats de Paris* *Présidente* : Association Française des Femmes Juristes (AFFJ)/Commission Internationale du Conseil National des Barreaux (CNB)/Institut Français d'Experts Juridiques Internationaux (IFEJI *Membre* : Fédération Internationale des Droits de l'Homme (chargée à ce titre de différentes missions en Tunisie, Turquie, Burkina Fasso)/Avocats sans frontières/Human Rights Institute (International Bar Association)/Comité d'Éthique du MEDEF/Comité d'Éthique du Centre Français du Commerce Extérieur (CFCE) *Correspondante pour la France de l'International Legal Resource Center* *Membre du Comité des Comptes et de l'Audit*	150	60 ans	février 2003	2005
Bernard LARROUTUROU[10] **Directeur Général du CNRS** *Administrateur* : INRIA Transfert/CNRS Éditions/FIST/INIST – Diffusion *Membre du Comité de Stratégie internationale*	1[12]	45 ans	février 2000	2004

** Désigne les administrateurs indépendants.*

Administrateurs (suite)	Nombre d'actions détenues	Âge	Date de premier mandat	Date d'échéance (AG)
***Henri MARTRE**[6] **Président d'Honneur d'Aérospatiale** *Président du Conseil de Surveillance* : ESL Holding *Président* : Comité Japon de MEDEF International/ Société franco-japonaise des techniques industrielles *Vice-Président* : Fondation de Recherche stratégique *Administrateur* : On – X/Sogepa/France Telecom/SOFRADIR *Membre du Conseil Consultatif* : Banque de France/Ernst &Young *Membre* : Conseil supérieur de l'Aviation marchande/Conseil du CEPII/Conseil de l'AFII *Membre et Président d'honneur* : Groupement des Industries aéronautiques et spatiales françaises/AX *Président du Comité de Stratégie internationale*	328	76 ans	juillet 1996	2007
***Jean-Claude PAYE**[13] **Avocat à la Cour** *Membre du Comité des Comptes et de l'Audit* *Membre du Comité de Stratégie internationale*	20	69 ans	juillet 1996	2006
***Franck RIBOUD**[11] **Président-Directeur Général du Groupe Danone** *Président du Conseil d'Administration* : Compagnie Gervais Danone/Générale Biscuit *Président et Administrateur* : Danone Asia Pte Ltd. *Administrateur* : Danone Finance/Association Nationale des Industries Agroalimentaires/ANSA/Abi Holdings Limited (ABIH)/Associated Biscuits International Ltd. (ABIL)/ Danone SA/Wadia BSN India Ltd./ Ona/L'ORÉAL SA/SOFINA/QUIKSILVER *Membre du Conseil de Surveillance* : Accor/EURAZEO *Représentant Permanent du groupe Danone* : LU France/P.T. TIRTA INVESTAMA *Membre du Conseil Consultatif* : Banque de France *Membre représentant le groupe Danone* : Conseil National du Développement Durable *Président du Comité des Nominations et des Rémunérations*	231	48 ans	décembre 2000	2006

Administrateurs (suite)	Nombre d'actions détenues	Âge	Date de premier mandat	Date d'échéance (AG)
***Robert STUDER**[5] **Ancien Président de l'Union de Banques Suisses** *Administrateur* : BASF/ Espirito Santo Financial Group SA/European Advisory Committee to the New York Stock Exchange/Schindler Holding A.G *Président du Comité des Comptes et de l'Audit*	3 000	65 ans	juillet 1996	2007

(1) Mandat d'administrateur renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 10 juin 1999, renouvelé en qualité de Président-Directeur Général par le Conseil d'Administration du 10 juin 1999. Confirmé dans ses fonctions par le Conseil d'Administration du 26 avril 2002 qui a opté pour la concentration des pouvoirs.

(2) Coopté par le Conseil d'Administration du 22 octobre 2002, ratifié par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003.

(3) Elus par les salariés le 8 octobre 2002.

(4) Cooptée par le Conseil d'Administration du 25 février 2003, en remplacement de Monsieur Jean-Luc Lagardère. Ratifiée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003.

(5) Renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2001.

(6) Élu par l'Assemblée Générale Mixte du 10 juin 1997 et renouvelés par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003.

(7) Renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 11 juin 1998.

(8) Coopté par le Conseil d'Administration du 24 juillet 2003 suite à la démission de Monsieur Hanawa.

(9) A été désigné par l'État avant sa nomination par l'Assemblée Générale.

(10) Désigné par arrêté du 15 février 2000, ratifié par l'Assemblée Générale Ordinaire du 8 juin 2000.

(11) Coopté par le Conseil d'Administration du 19 décembre 2000 suite à la démission de Monsieur Antoine Riboud ; ratifié par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2001.

(12) La réglementation administrative n'oblige pas ces administrateurs à posséder des actions en tant que représentants de l'État.

(13) Nommé et renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2002.

(14) Monsieur Jean-Louis Girodolle, désigné par arrêté ministériel du 16 septembre 2003, a été coopté par le Conseil d'Administration du 21 octobre 2003 en remplacement de Monsieur Bruno Bézard, démissionnaire.

(*) Désigne les administrateurs indépendants.

L'âge moyen des administrateurs en cours de mandat s'élève à 56,5 ans.

Tableau récapitulatif de la première échéance de mandat pour chaque membre du Conseil d'Administration

Année d'échéance	Échéance du mandat de :
2004	Monsieur de COMBRET Monsieur LARROUTUROU
2005	Monsieur KOEDA Madame de La GARANDERIE Monsieur SCHWEITZER
2006	Monsieur LADREIT de LACHARRIÈRE Monsieur GHOSN Monsieur PAYE Monsieur RIBOUD
2007	Monsieur GIRODOLLE Monsieur MARTRE Monsieur STUDER
2008	Monsieur AUDVARD[1] Monsieur BARBIER[1] Monsieur CHAMPIGNEUX[1]
2009	Monsieur ALANCHE[2]

(1) Les mandats des administrateurs élus par les salariés et celui de l'administrateur élu par les actionnaires salariés donnent lieu à élections par les collèges concernés.

(2) Monsieur Alanche étant démissionnaire à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires 2004, ce dernier sera remplacé par son suppléant, Monsieur Georges Stcherbatcheff.

Le **Conseil d'Administration** désigne parmi ses membres un **Président** qui doit être une personne physique.

À l'issue de l'Assemblée Générale du 26 avril 2002, lors du renouvellement du mandat de Monsieur Schweitzer, le Conseil d'Administration a opté pour la concentration des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. En effet, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil a estimé, que « eu égard à la bonne information des actionnaires, il paraissait sage de maintenir le statu quo afin de permettre au Président de continuer à exercer ses responsabilités ».

Toutefois, le Conseil envisage de dissocier lesdites fonctions à l'horizon 2005, date à laquelle il serait alors proposé de confier la Direction Générale à Monsieur Ghosn. Sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil a estimé que la dissociation présentait l'avantage d'assurer la continuité au travers de la présidence de la société par Monsieur Schweitzer.

Le Président est **rééligible**.

Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action inscrite au nominatif[2]**.** Cependant, la réglementation administrative n'oblige pas les administrateurs désignés par l'État à posséder des actions en tant que représentants de l'État.

2.1.1.2. ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ☑

Le Conseil d'Administration s'est réuni **huit fois** durant l'année 2003.

Les réunions du Conseil ont duré en moyenne trois heures. Le taux de participation a été de 87 %.

Le Conseil s'est prononcé sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses travaux en application des lois et règlements en vigueur en France ; ses principaux domaines d'intervention ont été les suivants :

Les comptes et le budget

- Le Conseil a adopté le budget d'exploitation et d'investissement de l'année 2004, arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes individuels de Renault SA et de Renault s.a.s. pour l'exercice 2002, arrêté les comptes consolidés du premier semestre 2003 ; et il a fixé le montant du dividende à proposer à l'Assemblée Générale des Actionnaires.
- Le Conseil a analysé et approuvé les principes et les modalités d'une augmentation de capital réservée aux salariés comme suite à la cession des titres détenus par l'État.

La Gouvernance d'entreprise

- Le Conseil a procédé à une évaluation de son fonctionnement. Il a statué sur la qualification d'administrateur indépendant, modifié la composition des Comités en vue de tendre vers la conformité aux recommandations du Rapport Bouton sur la proportion d'Administrateurs indépendants.
- Le Conseil a procédé, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, à la nomination à titre provisoire de nouveaux administrateurs en remplacement des administrateurs démissionnaires, eu égard au respect des critères d'indépendance.
- Le Conseil a été informé du bilan des actions de mécénat menées par l'entreprise.
- Le Conseil a analysé et approuvé les réponses aux questions posées par des actionnaires préalablement à l'Assemblée Générale.
- Le Conseil a décidé des modalités de répartition des jetons de présence comme suite à l'enveloppe votée par l'Assemblée Générale.

La stratégie du Groupe

- Le Conseil a analysé et approuvé la signature d'un Master Agreement avec l'État iranien.
- Conformément au Règlement intérieur, le Conseil a examiné le Plan à moyen terme de Renault lors de sa réunion de juillet et a débattu des orientations stratégiques de Renault lors de sa réunion de décembre.
- Conformément au Règlement intérieur, le Conseil a procédé à un examen de la mise en œuvre des axes stratégiques définis lors du Conseil du 17 décembre 2002.

L'Alliance

Le Conseil a pris connaissance du compte-rendu des décisions et propositions du Directoire de l'Alliance.

(2) Pourcentage du capital de Renault détenu par les administrateurs : 0,02 %

Préparation des Conseils d'Administration

Le Conseil d'Administration qui se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige est convoqué au moins 8 jours avant sa tenue par le Président-Directeur Général. Par ailleurs, le Conseil a officialisé une structure d'accueil avec le secrétariat du Conseil dans laquelle les documents qui ne sont pas envoyés avant les réunions sont à la disposition des administrateurs avant la séance dans un souci de développer la communication et la consultation de documents utiles aux membres du Conseil.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil sont remis dans un délai de 4 semaines.

2.1.2 Évaluation du Conseil d'Administration ☑

Renault a évalué en 1998 la composition, l'organisation et le fonctionnement de son Conseil d'Administration en s'appuyant sur un cabinet spécialisé. Une deuxième évaluation avec un cabinet extérieur a été faite et présentée au Conseil d'Administration du 27 février 2001. Sur la base de cette évaluation, suivant en cela les recommandations du Rapport Bouton[3], le Conseil d'Administration, en sa séance du 22 octobre 2002, a procédé à un examen sur le fonctionnement et les perspectives d'amélioration du Conseil. Il ressort qu'en ramenant la durée des mandats des administrateurs de six à quatre ans, l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2002 s'est d'ores et déjà prononcée sur l'un des points qui constituaient un axe d'amélioration en 2001.

Une évaluation a été conduite à nouveau, lors de la séance du Conseil du 21 octobre 2003, au cours de laquelle le Conseil a examiné le degré de mise en œuvre des points d'amélioration soulevés lors du Conseil de décembre 2002. Le constat d'ensemble est que les administrateurs estiment que le Conseil d'Administration de Renault fonctionne de manière très satisfaisante et que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.

Dans le prolongement des axes d'amélioration du fonctionnement du Conseil, objet de ladite évaluation, et dans un souci croissant de favoriser la qualité des débats, les administrateurs élus par les salariés ont suivi une formation de sept jours dispensée par un organisme extérieur ayant pour objet ◆ :

- l'évaluation de la stratégie d'un grand Groupe en termes de stratégie et de structure,
- le gouvernement des entreprises aujourd'hui,
- le décryptage et l'analyse de l'information financière.

Par ailleurs, prenant acte des remarques de certains administrateurs, la pratique des déjeuners informels, à l'issue des réunions du Conseil d'Administration au cours desquels les administrateurs ont la possibilité d'échanger avec les membres du Comité de Direction de Renault, a été instaurée. Cette pratique sera renouvelée périodiquement.

Le Conseil procédera à une évaluation approfondie de son fonctionnement en 2004.

2.1.3 Évaluation de l'indépendance des administrateurs ☑

En premier lieu, le Conseil considère essentiel de rappeler les qualités individuelles attendues d'un administrateur : l'expérience de l'entreprise et du secteur automobile, l'engagement personnel dans les travaux du Conseil et des Comités, la compréhension du monde économique et financier, le courage d'affirmer une position éventuellement minoritaire, l'ouverture internationale, l'intégrité et la loyauté.

Sous bénéfice de ce rappel, le Conseil d'Administration, lors de la réunion du 22 octobre 2002, a largement débattu des critères d'indépendance des administrateurs tels qu'ils ressortent des préconisations du Rapport Bouton.

Après en avoir délibéré, le Conseil d'Administration du 25 février 2003 a décidé de se conformer à l'expression la plus aboutie de gouvernement d'entreprise sur la place, le Rapport Bouton. Ledit Conseil a donc, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, adopté in extenso la notion d'administrateur indépendant et a arrêté la liste des administrateurs indépendants au regard des critères du Rapport Bouton. Il a ainsi constaté la présence de cinq administrateurs indépendants, à savoir : Madame de La Garanderie, Messieurs Ladreit de Lacharrière, Paye, Riboud et Studer. Lors de sa dernière évaluation, en date du 21 octobre 2003, le Conseil a estimé que Monsieur Martre était également administrateur indépendant. Le Conseil, lors de sa séance du 24 février 2004, a confirmé cette liste au regard des critères d'indépendance du Rapport Bouton.

(3) Rapport Bouton, « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées ,» publié en septembre 2002.

Sont exclus de cette qualification les représentants de l'État, les administrateurs élus par les salariés, l'administrateur élu par les actionnaires salariés, un mandataire social en la personne du Président, les deux administrateurs désignés par Nissan, société liée à Renault, et Monsieur de Combret appartenant à une banque en relation d'affaires avec Renault.

Le Conseil a toutefois tenu à souligner que les administrateurs élus par les salariés et par les actionnaires salariés, notamment, ne sont pas au Conseil dans une situation de dépendance vis-à-vis de la Direction Générale de l'entreprise, leur contribution spécifique aux débats du Conseil d'Administration en fournissant l'illustration.

Du fait de la baisse de la participation de l'État français au capital de Renault, le Conseil a pris acte de la démission de Madame Seyvet, laquelle, en application de la règle de proportionnalité, ne sera pas remplacée par un administrateur représentant de l'État, ramenant ainsi leur nombre à 2.

En conséquence, le Conseil a coopté lors de sa séance du 24 février 2004 un nouvel administrateur indépendant en la personne de Monsieur François Pinault et a proposé sa ratification par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 avril 2004. En outre, le Conseil a également proposé de modifier le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée, portant le nombre à 14, en vue de nommer un administrateur supplémentaire en la personne de Monsieur Charles de Croisset qui répond également aux critères d'indépendance.

2.1.4. Règlement intérieur du Conseil et Charte de l'administrateur ☑

Suivant les **préconisations du rapport Viénot** de 1995, sur le Gouvernement d'Entreprise (« Corporate Governance »), complété par un second rapport publié en juillet 1999, le Conseil d'Administration de Renault s'est doté, dès 1996**,** d'un **règlement intérieur et de comités spécialisés**.

Le règlement intérieur

Le règlement intérieur définit le rôle du Conseil d'Administration représentant collectivement l'ensemble des actionnaires. De surcroît, comme suite à la publication en 2002 du Rapport Bouton consacré pour une large part à l'amélioration des pratiques du gouvernement d'entreprise, le Conseil d'Administration a analysé avec la plus grande attention les préconisations dudit rapport et en a adopté les principales recommandations dans son règlement intérieur ci-annexé (cf. Chapitre 9, *Informations complémentaires*, page 248 et suivantes).

Charte de l'administrateur

Le règlement intérieur s'accompagne d'une charte de l'administrateur qui précise ses droits et ses devoirs (cf. Chapitre 9, *Informations complémentaires, Règlement Intérieur*, page 251-252).

Déontologue

Le Conseil d'Administration a également établi une procédure relative à l'utilisation et/ou à la communication d'informations privilégiées. À ce titre, le Conseil d'Administration, en sa séance du 26 juillet 2001, a nommé un **déontologue** qui doit être consulté par tout détenteur permanent d'informations privilégiées, pour s'assurer de la conformité à l'éthique et aux règles en vigueur de toute opération individuelle relative à l'exercice des stock-options ou transaction quelconque sur les titres émis par une société du Groupe. Le déontologue rend compte de sa mission au Comité des Comptes et de l'Audit. Au cours de l'année 2003, ce dernier a notamment :

- vérifié le respect de la procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées lors de l'exercice des options détenues dans le cadre des Plans de 1996, 1997 et 1998 ;
- validé la souscription par les dirigeants d'actions réservées aux salariés dans le respect de la procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées.

2.1.5. Activité des comités spécialisés du Conseil d'Administration ☑

Afin de procéder à un examen approfondi des questions spécifiques relevant de la mission du Conseil d'Administration, **trois comités spécialisés** ont été mis en place depuis 1996 dont les avis sont présentés au Conseil par leurs Présidents respectifs.

COMITÉ DES COMPTES ET DE L'AUDIT

Composé de **cinq membres**, il est présidé par Robert Studer et réunit Alain Champigneux, Dominique de La Garanderie, Jean-Louis Girodolle et Jean-Claude Paye. Il comprend trois membres indépendants.

Il a notamment pour **missions** :

- d'examiner les comptes et les documents financiers annexés avant leur présentation au Conseil ;
- de s'assurer de la conformité aux standards en vigueur des méthodes adoptées pour l'établissement des comptes et d'examiner les modifications apportées le cas échéant à ces méthodes ;
- de donner son avis sur la nomination ou le renouvellement des Commissaires aux Comptes, sur la qualité de leurs travaux et sur la rémunération des Commissaires aux Comptes ;
- de veiller au respect des règles d'indépendance des Commissaires aux Comptes ;
- de vérifier la pertinence des méthodes de contrôle interne ;
- de formuler toute recommandation au Conseil dans les domaines décrits ci-dessus.

Le Comité s'est réuni **trois** fois en 2003, le taux de participation a été de 100 %.

En application des lois et règlements en vigueur en France, le Comité des Comptes et de l'Audit a traité notamment :

- des comptes consolidés du Groupe et des comptes individuels de Renault SA pour l'année 2002 et du 1er semestre 2003. À cette occasion, le Comité a entendu le Directeur Général Adjoint – Directeur Financier du Groupe, le Directeur du Contrôle de Gestion et le Directeur des Services Financiers, ainsi que les Commissaires aux Comptes ;
- du projet de détermination du dividende relatif à l'exercice 2002 ;
- de l'examen des honoraires des Commissaires aux Comptes et de leur réseau ;
- du bilan 2002 et de l'analyse du Plan 2003 de l'Audit interne ;
- de l'examen de la loi sur la Sécurité financière du 1er août 2003 qui renforce les normes d'audit et la portée du contrôle interne, et étend le pouvoir des nouvelles autorités de contrôle en créant l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), issue de la fusion entre la COB (Commission des Opérations de Bourse) et le CMF (Conseil des Marchés financiers).

L'examen des Comptes par le Comité est accompagné d'une note des Commissaires aux Comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues, ainsi que de la note du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan de l'entreprise.

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Composé de trois membres, il est présidé par Franck Riboud et réunit François de Combret et Marc Ladreit de Lacharrière. Il comprend deux membres indépendants sur trois.

Ce Comité a notamment pour **missions** :

- d'effectuer toute proposition au Conseil intéressant la nomination de nouveaux administrateurs ;
- d'apprécier l'opportunité du renouvellement des mandats parvenus à expiration ;
- d'effectuer toute recommandation au Conseil intéressant la rémunération et la retraite du Président ainsi que tout autre dirigeant social ou mandataire social ;
- de proposer la part variable de la rémunération des mandataires sociaux ;
- d'apprécier l'ensemble des rémunérations et des avantages perçus par les dirigeants, le cas échéant d'autres sociétés du Groupe ;
- d'examiner la politique générale d'attribution d'options et formuler des propositions au Conseil d'Administration, tant sur la politique qu'en matière d'attribution d'options d'achat ou de souscription.

Il peut enfin être consulté par le Président sur toute question liée aux nominations au Comité Exécutif du Groupe et à la fixation de la rémunération de ses membres.

Ce Comité s'est réuni **trois fois** en 2003. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- du programme d'options de souscriptions d'actions pour 2003 ;
- de la proposition de nommer Dominique de La Garanderie et Itaru Koeda administrateurs ;
- de la détermination de la rémunération des membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction ;
- des modalités de répartition des jetons de présence comme suite à l'enveloppe votée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2003.

COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

Composé de **six membres**, il est présidé par Henri Martre et réunit Pierre Alanche, Yves Audvard, Michel Barbier, Bernard Larrouturou et Jean-Claude Paye. Il comprend deux membres indépendants.

Il a notamment pour **mission** d'analyser et de présenter au Conseil les orientations du développement international de la Société.

Ce Comité s'est réuni **deux fois** en 2003. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- de l'implantation internationale de Renault (en Iran) ;
- de l'évolution de la stratégie au Mercosur ;
- des attentes de la clientèle et du positionnement du produit à l'international.

2.1.6. Les jetons de présence

L'Assemblée Générale peut allouer aux administrateurs, à titre de **jetons de présence**, une rémunération dont le montant reste maintenu jusqu'à décision nouvelle.

MONTANT ◆

À l'issue d'un benchmark avec les autres entreprises du CAC40 aux termes duquel il est apparu que les membres du Conseil de Renault étaient très sensiblement moins rémunérés que ceux d'entreprise de taille équivalente, l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003 a fixé à **600 000 euros**(4) le montant annuel des jetons de présence à répartir entre les administrateurs pour l'exercice alors en cours et les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision. Il incombe au Conseil de procéder à cette répartition.

RÈGLE DE RÉPARTITION

La répartition des jetons de présence proposée au Conseil distingue :

- une **part fixe**, liée à la responsabilité propre résultant de l'appartenance même au Conseil,
- une **part variable** liée à la présence effective des membres.

À cela s'ajoutent éventuellement deux compléments :

- l'un, au titre de la **participation** à un Comité du Conseil,
- l'autre, au titre de la **présidence** d'un de ces Comités.

EXERCICE 2003

Le Conseil d'Administration, en sa séance du 29 avril 2003, a adopté les modalités de répartition des jetons de présence des administrateurs.

Les jetons de présence alloués à chaque administrateur pour l'exercice 2003 sont répartis comme suit :

- 14 000 euros au titre de l'appartenance au Conseil (la somme étant calculée prorata temporis),
- 14 000 euros au plus, en fonction de son assiduité au Conseil, la somme étant calculée au prorata de sa présence effective aux séances du Conseil,
- 4 500 euros au titre de son appartenance à l'un des Comités du Conseil (la somme étant calculée prorata temporis),
- 4 500 euros au titre de la présidence de l'un des Comités du Conseil (la somme étant calculée prorata temporis).

Au titre de l'exercice 2003, le montant total des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 520 342 euros (317 549,32 euros en 2002).

Le Conseil d'Administration s'est réuni **huit fois** en 2003.

(4) Le montant de 600 000 euros correspond à la médiane des jetons de présence versés par les sociétés du CAC 40.

Montant des jetons de présence alloués au cours de l'exercice par administrateur en fonction de sa présence aux Conseils d'Administration et aux Comités ◆

Administrateurs	Présence aux Conseils en 2003	Montant des jetons de présence alloués en euros[1] 2003	2002
M. SCHWEITZER	8/8	28 000	16 500,00
M. ALANCHE	8/8	32 500	20 000,00
M. AUDVARD	8/8	32 500	2 425,86
M. BARBIER	8/8	32 500	2 425,86
M. BÉZARD	4/6	21 851	6 241,95
M. CHAMPIGNEUX	8/8	32 500	2 425,86
M. de COMBRET	7/8	30 750	19 312,50
M. GHOSN	5/8	22 750[2]	7 003,08[2]
M. GIRODOLLE	2/2	7 149	-
M. HANAWA	3/4	9 814[2]	16 562,50[2]
M. KOEDA	3/4	11 425[2]	-
M. LAGARDÈRE[3]	-	1 701	16 625,00
M. LADREIT de LACHARRIÈRE	6/8	29 000	2 940,92
Mme de La GARANDERIE	6/7	26 212	-
M. LARROUTUROU	8/8	32 500	17 937,50
M. MARTRE	7/8	35 250	23 500,00
M. PAYE	7/8	35 250	20 671,23
M. RIBOUD	7/8	35 250	19 983,73
Mme SEYVET	5/8	26 439	19 312,50
M. STUDER	8/8	37 000[2]	22 125,00[2]

(1) Jetons alloués au titre de l'appartenance et en fonction de l'assiduité au Conseil, de l'appartenance et/ou la présidence à un des comités du Conseil.

(2) Ces montants alloués à des administrateurs étrangers correspondent aux montants bruts versés par Renault.

(3) Il est rappelé que Monsieur Lagardère a démissionné le 27 janvier 2003.

Pour certains administrateurs, en raison de la nature de leur désignation, les jetons de présence sont versés à leur demande à l'Administration ou à leur organisation syndicale.

2.2. Composition et fonctionnement des organes de Direction

Deux Comités composent les instances dirigeantes de Renault :

- le Comité Exécutif Groupe (CEG),
- le Comité de Direction Renault (CDR).

2.2.1. Le Comité Exécutif Groupe

Il est composé de **six membres** en plus du Président :

- le Directeur Général Adjoint, Industriel et Technique,
- le Directeur Général Adjoint, Plan, Produit et Opérations Internationales,
- le Directeur Général Adjoint, Président de Renault F1,
- le Directeur Général Adjoint, Directeur Commercial,
- le Directeur Général Adjoint, Directeur Financier,
- le Secrétaire Général, Directeur des Ressources Humaines Groupe.

Il se réunit **une fois par semaine** et dans le cadre de séminaires mensuels.

2.2.2. Le Comité de Direction Renault

Il est composé de **vingt-neuf membres,** en incluant les membres du CEG. Les membres du CDR non membres du CEG sont hiérarchiquement rattachés à un membre du CEG. Le Directeur du Contrôle de Gestion, le Directeur du Design Industriel, le Directeur de la Qualité et le Directeur, Conseiller du Président, sont directement rattachés au Président.

Il se réunit **une fois par mois** et dans le cadre de séminaires deux fois par an.

2.2.3 Composition du Comité Exécutif et du Comité de Direction au 1er janvier 2004 ◆

● Louis SCHWEITZER	Président-Directeur Général
Patrick BESSY	Directeur de la Communication
Patrick BLAIN	Directeur Commercial Europe
Marie-Christine CAUBET	Directeur Commercial France
Jacques CHAUVET	Directeur de la Division Pièces et Accessoires
Jean-Pierre CORNIOU	Directeur des Technologies et des Systèmes d'Information
Alain DASSAS	Directeur des Services Financiers
● Pierre-Alain De SMEDT	Directeur Général Adjoint – Industriel et Technique
Rémi DECONINCK	Directeur du Produit

Odile DESFORGES	Directeur des Relations Fournisseurs – PDG de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO)
● Georges DOUIN	Directeur Général Adjoint - Plan-Produit & Opérations Internationales
Jean-Baptiste DUZAN	Directeur du Contrôle de Gestion
Michel FAIVRE DUBOZ	Directeur du Développement de l'Ingénierie Véhicule
● Patrick FAURE	Directeur Général Adjoint, Président de Renault F1
Philippe GAMBA	Président-Directeur Général de RCI Banque
Manuel GOMEZ	Directeur Amérique latine Nord
Michel GORNET	Directeur des Fabrications et de la Mécanique
Kazumasa KATOH	Directeur de l'Ingénierie mécanique
● François HINFRAY,	Directeur Général Adjoint – Directeur Commercial
Jacques LACAMBRE	Directeur des Avant-projets, de la Recherche et des Prestations
Patrick LE QUÉMENT	Directeur du Design Industriel
Benoît MARZLOFF	Directeur Stratégie et Marketing
Luc-Alexandre MÉNARD	Directeur des Opérations Internationales
Bruno MORANGE	Directeur de la Division Véhicules Utilitaires
● Thierry MOULONGUET	Directeur Général Adjoint – Directeur Financier
Pierre POUPEL	Directeur Général du Mercosur
Jean-Louis RICAUD	Directeur de la Qualité
Tsutomu SAWADA	Directeur, Conseiller du Président
● Michel de VIRVILLE	Secrétaire général, Directeur des Ressources Humaines Groupe

(●) : *membres du Comité Exécutif Groupe (CEG)*

Shémaya LEVY, Directeur Général Adjoint – Directeur Financier, a été membre du CEG jusqu'au 31 décembre 2003.

2.3. Le contrôle des comptes

Conformément aux préconisations du Rapport Bouton, Renault a établi avec ses Commissaires aux Comptes une Charte sur les missions et l'indépendance des Commissaires aux Comptes. Cette Charte prévoit la rotation des associés signataires des comptes tous les six ans. En 2003, le cabinet Ernst & Young a renouvelé les associés le représentant.

2.3.1. Responsables du contrôle des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU – représenté par Messieurs Olivier Azières et Amadou Raimi
185, avenue Charles de Gaulle
92200 NEUILLY-sur-SEINE

ERNST & YOUNG Audit – représenté par Messieurs Jean-François Bélorgey et Daniel Mary-Dauphin
11, allée de l'Arche
92400 COURBEVOIE

Le Cabinet Deloitte Touche Tohmatsu a été nommé pour la première fois par l'Assemblée Générale Mixte du 7 juin 1996 pour une période de six ans.

Il a été renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2002, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

Le Cabinet Ernst & Young Audit a été nommé pour la première fois par arrêté du Ministère de l'Économie et des Finances en date du 27 mars 1979. Il a ensuite été reconduit par l'Assemblée Générale Mixte du 7 juin 1996, puis par l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2002, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

Commissaires aux Comptes suppléants

BEAS
Suppléant de DELOITTE TOUCHE TOHMATSU
7-9, Villa Houssay
92200 NEUILLY-sur-SEINE

Gabriel GALET
Suppléant de ERNST & YOUNG Audit
II, allée de l'Arche
92400 COURBEVOIE

Les Commissaires aux Comptes suppléants ont été nommés pour la première fois par l'Assemblée Générale Mixte du 7 juin 1996 pour une période de six ans. Ils ont vu leur mandat renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2002 pour une période de six ans. Leur mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

2.3.2. Honoraires des Commissaires aux Comptes et de leur réseau

Les honoraires comptabilisés en 2003 par Renault SA et ses filiales intégrées globalement pour les missions confiées au collège des Commissaires aux Comptes et à leur réseau se décomposent comme suit :

	Réseau Ernst & Young				Réseau Deloitte			
	2002		2003		2002		2003	
en milliers d'euros	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%
1. Audit								
1.1. – Commissariat aux comptes	3 840	50,2 %	3 799	56,6 %	4 394	45,1 %	4 481	53,8 %
1.2. – Missions accessoires et autres missions d'audit	1 997	26,1 %	1 609	24,0 %	1265	13 %	484	5,8 %
Sous-total	5 837	76,4 %	**5 408**	**80,6 %**	**5 659**	58,1 %	**4 965**	**59,6 %**
2. Autres prestations								
2.1. – Fiscales	1 331	17,4 %	991	14,8 %	798	8,2 %	2 880	34,5 %
2.2. – Conseil en organisation	307	4,0 %	115	1,7 %	2 943	30,2 %	343	4,1 %
2.3. - Autres	169	2,2 %	196	2,9 %	337	3,5 %	149	1,8 %
Sous-total	1 807	23,6 %	**1 302**	**19,4 %**	**4 078**	41,9 %	**3 372**	**40,4 %**
TOTAL DES HONORAIRES	**7 644**	**100%**	**6 710**	**100%**	**9 737**	**100%**	**8 337**	**100%**

Pour le réseau Deloitte : la diminution du montant des prestations de Conseil en organisation résulte de la séparation des activités de conseil en système d'information opérée en 2003.

Pour les deux réseaux, les prestations fiscales concernent essentiellement les filiales du Groupe à l'étranger.

2.4. Intérêt des dirigeants

2.4.1. Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux

Mode de détermination

La rémunération des membres du Comité de Direction Renault (CDR) comprend une partie fixe et une partie variable. La partie variable se fonde sur la performance économique de l'entreprise (de l'exercice précédent). Elle comprend trois éléments, mesurés pour le premier par l'écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget, pour le second par le taux de retour sur capitaux propres et pour le troisième par les résultats obtenus en matière de réduction des charges de garantie.

Rémunération versée en 2003 ◆

En 2003, la rémunération totale des **membres du CDR** s'est élevée à 13 938 707 euros, dont 9 544 235 euros de part fixe (contre respectivement 10 458 352 euros et 8 187 438 euros en 2002), étant précisé que le nombre des membres du CDR est passé de 26 en 2002 à 29 en 2003.

Les membres du CDR ne perçoivent pas de jetons de présence des filiales du Groupe dans lesquelles ils détiennent un mandat social.

Rémunération des mandataires sociaux ◆

Les critères de calcul de la part variable du **Président-Directeur Général** ont été arrêtés par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, en cohérence, pour leur calcul, avec ceux appliqués aux membres du CEG et du CDR :

- taux de retour sur capitaux propres (ROE – *Return On Equity*) ;
- écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget ;
- résultats obtenus en matière de réduction des charges de garantie.

À ces critères, s'ajoute un élément qualitatif lié à la stratégie et au management. Au total, la part variable est fixée par le Conseil d'Administration à un taux compris entre 0 et 150 % de la part fixe. Ce taux a été, au titre de 2003, de 116 %.

Ainsi, la **rémunération totale du Président-Directeur Général** a été la suivante (en euros) :

année	Partie fixe	Part variable de l'année versée l'année suivante	Avantages en nature	Jetons de présence au titre de l'année versés l'année suivante	Rémunération totale au cours de l'année	Rémunération totale versée au titre de l'année
2002	**747 000**	**1 050 000**	**4 215**	**16 500**	**1 817 715**	**1 647 915**
2003	**900 000**	**1 050 000**	**3 812**	**28 000**	**1 981 812**	**1 970 312**

Le Président-Directeur Général bénéficie en outre d'un régime de prévoyance complémentaire.

2.4.2. Options d'achat d'actions consenties aux dirigeants et aux mandataires sociaux

CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003, dans sa vingt-sixième résolution, a autorisé le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de certains salariés de la société, et des sociétés et des groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la société émises au titre de l'augmentation de son capital, ou à l'achat d'actions de la société provenant de rachats faits par celle-ci dans les conditions légales et réglementaires.

Le nombre total des options ainsi consenties aux salariés ne pourra donner droit à acheter ou à souscrire un nombre d'actions supérieur à 2 % du montant des titres composant, à ce jour, le capital social.

POLITIQUE GÉNÉRALE D'ATTRIBUTION

Le Comité des Nominations et des Rémunérations

Le Conseil d'Administration approuve le plan d'attribution d'options sur le rapport du Comité des Nominations et des Rémunérations. Ce Comité examine les propositions d'attribution à certains salariés du Groupe présentées par le Président-Directeur Général, conformément au dispositif général arrêté par l'Assemblée Générale. Il délibère, en dehors de la présence du Président-Directeur Général, quand le sujet le concerne personnellement.

Les finalités de l'attribution d'options

L'attribution d'options vise en premier lieu à associer personnellement l'encadrement mondial du groupe Renault, en particulier les membres de ses organes de Direction, au développement de la valeur du Groupe, donc au cours de l'action Renault, en le faisant participer à la propriété de l'entreprise.

Elle permet également de distinguer les cadres contribuant, par leur action particulièrement positive, aux résultats du Groupe.

Elle sert enfin à fidéliser les cadres auxquels l'entreprise tient particulièrement à long terme, en particulier les jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel ; l'attribution d'options accroît ainsi leur engagement et leur motivation pour la mise en œuvre du progrès et de la croissance de l'entreprise.

Ce dispositif s'avère un élément du renforcement du rôle des centres de responsabilité dans tout le Groupe en Europe et dans le monde ; en particulier dans la Branche Automobile, les filiales commerciales, les ingénieries véhicule et mécanique, les responsables d'usine, carrosserie et mécanique, les filiales industrielles et l'ensemble des responsables de programmes et de projets de véhicules et d'organes. Il vaut également pour la Branche Financement des Ventes, ainsi que pour les responsables des grandes fonctions tertiaires du Groupe.

La politique d'attribution d'options

L'attribution est différenciée selon le niveau de responsabilité et de contribution des attributaires, selon l'appréciation de leurs performances et de leurs résultats et, pour les plus jeunes, selon l'évaluation de leur potentiel de développement.

LES DIRIGEANTS ET CADRES DIRIGEANTS

En plus du Président, les dirigeants sont constitués des membres du Comité de Direction Renault (CDR), y compris les membres du CEG (Comité Exécutif Groupe) qui sont au nombre de six.

Pour les autres cadres dirigeants, leur niveau de responsabilité fait qu'ils reçoivent en principe des dotations annuelles variables selon les mêmes critères que les dirigeants, soit le niveau de responsabilité, performance et résultats. Les quantités d'options attribuées peuvent varier de façon importante selon l'appréciation portée. Certains cadres dirigeants peuvent ne rien recevoir. La fourchette d'attribution varie de 1 à 5 avec une médiane de 3 000 options en 2003.

LES AUTRES CADRES ATTRIBUTAIRES

Les autres attributaires sont le plus souvent des cadres supérieurs et des jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel, managérial ou d'expertise, de moins de 45 ans. Ils reçoivent des options à intervalles de 1 à 3 ans ou plus mais pas plus de 2 années consécutives. Les systèmes d'appréciation et de sélection de ces attributaires sont nombreux et complémentaires (entretien annuel, comités de carrière, suivi spécifique pour les cadres à potentiel, part de rémunération variable selon les performances, etc., ...) ; ces systèmes constituent un faisceau d'observations permettant de réellement distinguer les plus méritants.

■ **L'entretien annuel**

Chaque année, un entretien annuel individuel permet de faire le bilan écrit précis de la performance passée et de définir des objectifs écrits pour le nouvel exercice. Cet entretien doit être réalisé pour tous les cadres du Groupe sans exception, y compris les dirigeants et cadres dirigeants, avec leur supérieur hiérarchique direct, et, le cas échéant, avec leur responsable fonctionnel et leur directeur de projet. Cet entretien est visé et annoté par le supérieur hiérarchique de rang N+2. Il constitue l'occasion de mesurer avec soin la contribution passée et le poids des enjeux confiés pour le futur. Il sert également à analyser finement la capacité managériale de chacun et les progrès à obtenir par rapport à un ensemble de critères d'appréciation définis par la Direction Générale. Ces mêmes critères structurent une évaluation dite « 360° » partagée, chaque année depuis 1999, entre le cadre et son seul hiérarchique direct ; plus de 2 000 responsables membres de Comités de Direction ont reçu leur évaluation 360° en 2003.

■ **Les Comités de Carrières**

Les Comités de Carrières permettent de passer en revue l'ensemble des postes de responsabilité et d'apprécier la contribution des titulaires. Ils servent également à prévoir les évolutions possibles pour chacun et les remplaçants prévus en temps normal, ou même à court terme, en cas de nécessité. Ces Comités de Carrières sont tenus à un rythme mensuel dans toutes les grandes branches et directions du Groupe dans le monde. Ils constituent une pratique de mise à jour permanente des appréciations collectives portées sur chacun et permettent, à chaque Directeur, de proposer ses attributaires d'options au Président en toute connaissance de cause. Enfin, un Comité Général des Carrières comprenant, sous la présidence du PDG, les membres du CEG, examine les nominations aux 192 postes les plus importants (Postes A) et assure leur gestion prévisionnelle. Cette pratique renforce à plusieurs niveaux et, régulièrement, l'attention des responsables sur les futurs cadres supérieurs ou dirigeants du Groupe.

■ **Les cadres à potentiel**

Une attention et un suivi particulier sont consacrés à l'action et au développement des jeunes cadres à potentiel. À cet effet, les Comités de Carrière effectuent, avec le plus grand soin, une mise à jour annuelle des listes (P) de cadres, à potentiel de développement managérial ou d'expertise, destinés à devenir des cadres supérieurs de l'entreprise, et de cadres, à fort potentiel (P1), susceptibles de tenir à terme des postes de cadres dirigeants, voire de dirigeants. L'inscription en liste P1 est arrêtée en Comité Général des Carrières.

Depuis 1999, par volonté de transparence, les jeunes cadres reconnus à potentiel, P ou P1, en sont informés par leurs responsables au cours de l'entretien annuel, alors qu'auparavant cette sélection demeurait confidentielle.

■ **Les Conseillers en Ressources Humaines (CRH)**

Toutes les grandes Branches et Directions du Groupe ont dans leur Comité de Direction un Conseiller en Ressources Humaines (CRH) chargé d'administrer ce process de bonne connaissance et de suivi permanent de tous les cadres de son périmètre. L'animation centrale de ces CRH est régulière. Elle permet d'assurer auprès de chaque Directeur un bon déploiement de la politique de ressources humaines, l'entretien des divers process décrits ici et de prévoir le meilleur niveau de gestion des carrières pour chacun, notamment par la mobilité et la formation. Les CRH sont un atout important pour synthétiser les jugements et les appréciations portées par les responsables sur chacun ; ceux-ci sont ainsi mieux à même de sélectionner les attributaires d'options.

Les attributions effectuées

Les attributions de **tous les plans** ont été les suivantes :

Autorisation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du :	7 juin 1996		11 juin 1998						**29 avril 2003**
	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n°4	Plan n°5	Plan n°6	Plan n°7	Plan n°8	Plan n°9
Date d'attribution/ Date du Conseil d'Administration	22 oct. 96	28 oct. 97	27 oct. 98	16 mars 99	19 oct. 99	07 sept. 00 et 24 oct. 00	18 déc. 01	05 sept. 02	08 sept. 03
Point de départ d'exercice des options	23 oct. 99	29 oct 02	28 oct. 03	17 mars 04	20 oct. 04	08 sept. 05 et 25 oct. 05	19 déc. 06	06 sept. 07	09 sept. 07
Date d'expiration	21 oct. 06	27 oct. 07	26 oct. 08	15 mars 09	18 oct. 09	06.09 10 et 23.10 10	17 déc. 11	04 sept.12	07 sept. 11
Nombre de bénéficiaires	273	310	410	4	384	638	858	809	813
Nombre total d'options attribuées	446 250	553 750	1 912 500	300 000	1 825 900	1 889 300	1 861 600	2 009 000	1 922 000
Dont membres du CDR[1] [2]	128 000	163 000	670 000	280 000	830 000	750 000	505 000	645 000	605 000
Prix d'exercice en euros	17,57	24,89	32,13	40,82	50,94	49,27 et 49,57	48,97	49,21	53,36
Rabais consentis	5 %	5 %	néant	néant	néant	néant	néant	néant	néant
Options levées au 31.12.2003	312 428	228 433	251 243	-	-	1 500	-	-	-
Options perdues au 31.12.2003	19 300	18 400	74 500	30 000	109 500	115 400	34 000	14 300	-
Options restant à lever au 31.12.2003[3]	114 522	306 917	1 586 757	270 000	1 716 400	1 772 350	1 827 600	1 994 700	1 922 000

(1) Correspond à la composition du CDR à la date d'attribution.

(2) Dont Monsieur Schweitzer : 20 000 en 1996, 30 000 en 1997, 140 000 en 1998, 200 000 en 1999, 140 000 en 2000, 100 000 en 2001, 130 000 en 2002 et 100 000 en 2003.

(3) Le total des options restant à lever au 31/12/2003 s'élève à 11 511 246.

Au cours de l'exercice 2003 :

- les **attributions aux mandataires sociaux** ont été les suivantes : Monsieur Schweitzer, 100 000 options d'achat d'actions au cours de 53,36 euros ; date d'échéance 7 septembre 2011 ;
- les **levées des mandataires sociaux** ont été les suivantes : il n'y a pas eu de levées effectuées par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2003 ;
- les **10 plus importantes attributions** du plan du 8 septembre 2003 (hors attributions aux mandataires sociaux) se sont élevées à 270 000 options d'achat d'actions au cours de 53,36 euros, date d'échéance 7 septembre 2011 ;
- les **10 levées les plus importantes** en 2003 (hors levées effectuées par les mandataires sociaux) se sont élevées à 155 187 options d'achat d'actions au cours moyen de 31,01 euros (soit 131 187 options levées au cours de 32,13 euros, plan d'octobre 1998 et 24 000 au cours de 24,89 euros, plan d'octobre 1997).

Informations complémentaires

- Il s'agit **d'options d'achat** et non d'options de souscription **d'actions**.
- La perte du bénéfice des options est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.
- Dans aucune des filiales du Groupe il n'existe de plan d'options portant sur les actions de ces filiales.

Par ailleurs, les membres du Directoire de Renault Nissan B.V. désignés par Renault ont reçu des warrants émis par Nissan (cf. Chapitre 1, § 1.2 *L'Alliance Renault-Nissan*, 1.2.1 *Objectifs et mode de gouvernance, Composition du Directoire de l'Alliance*, page 25). À ce titre, le Président-Directeur Général de Renault, Louis Schweitzer, s'est vu attribuer 150 000 warrants de Nissan exerçables au cours de 932 yens, du 8 mai 2005 au 8 mai 2010. Symétriquement, le Chief Executive Officer de Nissan, Carlos Ghosn, a reçu 25 000 stock-options exerçables au cours de 53,36 euros, du 9 septembre 2007 au 7 septembre 2011.

2.5. Renault et ses actionnaires

2.5.1 Capital et droits de vote[5]

Au 31 décembre 2003, le **capital social** s'élève à 1 085 610 419,58 euros, réparti en **284 937 118** actions de 3,81 euros de nominal.

En raison des titres auto-détenus et des titres détenus par Nissan Finance Co., Ltd., le nombre de **droits de vote** s'élève à **230 674 504**.

2.5.2 Actionnariat de Renault

NISSAN FINANCE

Le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., détient 15 % du capital de Renault. Nissan Finance Co., Ltd. ne peut exercer les droits de vote attachés à ces actions, en raison de la participation de Renault dans Nissan.

L'ÉTAT

En 2003, l'État a poursuivi la réduction de sa participation dans le capital de Renault le 28 juillet 2003 par cession de 24 224 755 actions, dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels français et étrangers. Ce nombre d'actions cédé a été augmenté d'un montant de 2 422 476 actions par l'exercice d'une option de sur-allocation consentie par l'État au syndicat bancaire, portant le nombre total d'actions ainsi cédées par l'État à 26 647 31 actions.

Au 31 décembre 2003, **l'État** français détient **15,7 %** du capital.

LES SALARIÉS

Conformément à la législation, 10 % du nombre total d'actions cédées par l'État ont été proposés aux salariés et anciens salariés de Renault (SA) et de ses filiales détenues, directement ou indirectement, à plus de 50 % au jour de l'ouverture de l'offre, soit le 6 décembre 2003. Une note d'opération visée par la COB le 13 novembre 2003 sous le n° 03-995 est disponible sur le site Internet renault.com, rubrique *Infos financières*, § *Notes AMF*.

Le détail de cette opération est décrit dans le Chapitre 3, § 3.2 *Performances sociales*, page 120.

Au 31 décembre 2003, les salariés et anciens salariés de Renault détiennent **4,1 %** du capital en titres faisant l'objet d'une gestion collective ou inscrits en nominatif pur.

LE GROUPE DES ACTIONNAIRES ASSOCIÉS (GAA)

Les Actionnaires Associés ont signé, en juillet 1996, un protocole d'une durée de trois ans renouvelable par tacite reconduction, par périodes successives de trois ans chacune, à défaut de dénonciation faite, sous certaines conditions, par l'un des signataires.

À ce titre, la **Caisse des Dépôts et Consignations** et la **Banque Cantonale Vaudoise** ont dénoncé ce protocole en mai 2002, avec prise d'effet en novembre 2002.

D'autre part, ce protocole prévoyait la possibilité de céder les titres détenus dans ce cadre, sous réserve de la mise en œuvre d'un droit de préemption des autres signataires. En application de ces dispositions, **Natexis Banques Populaires** a cédé fin juin 2002 les actions qu'elle détenait ainsi.

Lagardère SCA étant la seule partie restante, **le protocole**, devenu sans objet, **est** donc considéré depuis comme **caduc**.

(5) Des informations complémentaires concernant le capital de Renault et son évolution sont disponibles Chapitre 6, page 232.

L'AUTO-DÉTENTION

L'auto-détention correspond aux actions acquises dans le cadre de la couverture des programmes d'options d'achat d'actions. Ces actions ne donnent pas lieu à droit de vote.

Rachat d'action

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003 a autorisé, dans sa dix-huitième résolution, la société à opérer en Bourse sur ses propres actions en vue notamment, par ordre de priorité, d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour les céder aux salariés et dirigeants de la société et du Groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi et/ou de procéder à la régularisation du cours de son action par achat et vente en Bourse.

Ce programme a fait l'objet d'une note d'information visée par la COB le 7 avril 2003 sous le n° 03-229. Cette note est consultable sur le site Internet renault.com, rubrique *Infos financières*, § *Notes AMF*.

La société a utilisé cette possibilité dans le seul but de couvrir ses programmes d'options d'achats d'actions. En 2003, 1 761 693 titres ont été achetés dans le cadre de l'autorisation précitée à un coût moyen pondéré de 53,35 euros.

Le nombre total de titres auto-détenus au 31 décembre s'élève à 11 522 046, soit **4 %** du capital.

LE PUBLIC

Du fait des différentes opérations intervenues en 2003 décrites ci-dessus, la part du capital de Renault détenue par le public est passée de 52,2 % au 31 décembre 2002 à 61,2 % au 30 septembre 2003.

Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée au 30 septembre 2003, permettant d'estimer de manière approchée la composition de la part des actions détenue par le public. À cette date, les actionnaires institutionnels français et étrangers posséderaient respectivement environ 19 % et 36 % du capital, les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenant un peu moins de 19 % du capital.

Les actionnaires individuels détiendraient entre 5 et 6 % du capital.

Tableau de répartition du capital et des droits de vote sur les trois derniers exercices

	31.12.2003			31.12.2002			31.12.2001		
	Nombre de titres détenus	% du capital	% des droits de vote	Nombre de titres détenus	% du capital	% des droits de vote	Nombre de titres détenus	% du capital	% des droits de vote
État français	44 588 484	15,65	19,33	73 829 004	25,91	31,83	106 037 141	43,78	45,39
Nissan Finance Co., Ltd.	42 740 568	15,00	-	42 740 568	15,00	-	-	-	-
Groupe des Actionnaires associés	-	-	-	-	-	-	7 758 367	3,21	3,32
Lagardère Groupe	-	-	-	-	-	-	3 588 849	1,48	1,54
Caisse des Dépôts et Consignations	-	-	-	-	-	-	2 489 518	1,03	1,07
Banque Cantonale Vaudoise	-	-	-	-	-	-	1 200 000	0,50	0,51
Natexis Banques Populaires	-	-	-	-	-	-	480 000	0,20	0,20
Salariés	11 616 248	4,08	5,04	9 424 946	3,31	4,06	7 562 492	3,12	3,24
Auto-détention	11 522 046	4,04	-	10 278 482	3,61	-	8 578 387	3,54	-
Public	174 469 772	61,23	75,63	148 664 118	52,17	64,11	112 260 163	46,35	48,05
TOTAL GÉNÉRAL	**284 937 118**	**100,00**	**100,00**	**284 937 118**	**100,00**	**100,00**	**242 196 550**	**100,00**	**100,00**

2.5.3. Marché des titres de Renault

2.5.3.1. ACTION RENAULT

Place de cotation et indices boursiers

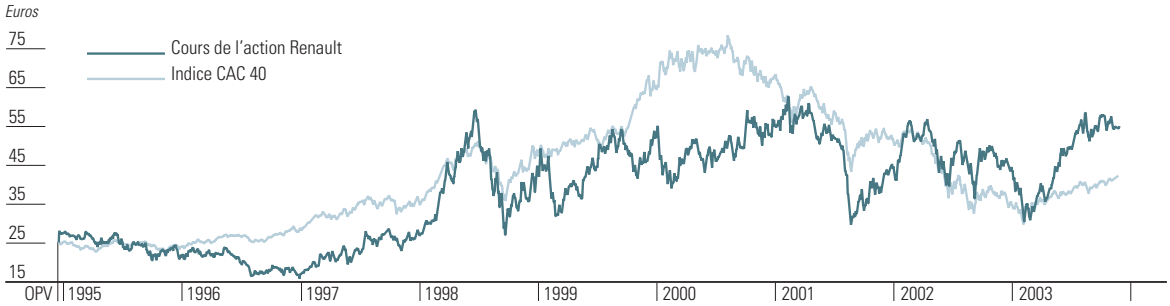
L'action Renault est cotée à la **Bourse de Paris** (Euronext) sur le Premier Marché, éligible au Service de Règlement Différé (SRD), depuis le 17 novembre 1994 suite à l'ouverture du capital de la société, code ISIN FR0000131906. Le prix de l'action, lors de l'offre publique de vente relative à cette opération, était de 165 francs, soit 25,15 euros.

L'action Renault fait partie des valeurs qui composent **l'indice CAC 40**, depuis le 9 février 1995.

Par ailleurs, l'action Renault fait aussi partie des **indices SBF 120** et **SBF 250** ainsi que des indices **Euronext 100** et **Euronext 150**.

Évolution du cours de l'action Renault à partir du 17 novembre 1994

(base de référence : 165 francs, 25,15 euros, cours de l'Offre Publique de Vente)



Au-delà de Renault SA maison-mère, une filiale est également cotée en Bourse : la société **Renault Argentina**, cotée à la Bourse de Buenos Aires, dont le capital est détenu à 61,1% par Cofal, à 19,1 % par Renault Holding et à 0,2 % par Renault SA.

La société **Dacia**, dont Renault détient 99 % du capital, ayant fait l'objet d'une Offre Publique de Retrait en mai 2003, n'est plus cotée à la Bourse de Bucarest.

Évolution du cours de l'action depuis juillet 2002

Volumes traités et évolution des cours de l'action Renault

	Nombre de titres échangés	Cours en euros		
		dernier	plus haut	plus bas
Juillet 2002	30 525 281	46,80	48,43	**38,52**
Août 2002	21 000 963	49,30	51,95	43,11
Septembre 2002	23 805 176	43,59	49,40	41,35
Octobre 2002	33 403 996	47,50	51,45	34,60
Novembre 2002	21 107 851	49,64	50,30	45,45
Décembre 2002	14 451 995	**44,78**	50,00	43,10
Janvier 2003	20 020 894	44,34	47,49	41,57
Février 2003	29 790 214	39,22	45,39	36,51
Mars 2003	27 246 207	30,32	39,19	**29,51**
Avril 2003	35 234 284	38,75	39,22	29,97
Mai 2003	38 097 652	37,81	40,65	34,80
Juin 2003	34 537 064	46,04	46,47	37,79
Juillet 2003	39 210 949	49,44	49,90	44,00
Août 2003	27 611 038	54,90	55,10	48,31
Septembre 2003	34 762 749	50,80	**60,30**	50,25
Octobre 2003	26 065 115	56,90	57,50	50,30
Novembre 2003	21 728 692	55,45	59,40	53,00
Décembre 2003	19 193 185	**54,70**	58,00	53,70
Janvier 2004	24 563 299	54,05	57,00	53,35
Février 2004	28 830 422	56,15	56,65	51,35

(source : Reuters)

Évolution du cours de l'action Renault en 2003

Après avoir clôturé l'année 2002 à 44,78 euros, le titre Renault connaît un plus bas le 12 mars 2003 à 29,51 euros, suivant le mouvement de baisse du secteur automobile, pénalisé par les incertitudes économiques et géopolitiques et affecté par le recul des performances commerciales du début d'année. Il se redresse par la suite grâce à l'inflexion des performances commerciales de Renault et aux bons résultats de Nissan. Le titre clôture le 30 juin à un cours de 46,04 euros, enregistrant une progression de 2,81 % sur le semestre, tandis que l'indice CAC 40 progresse de 0,66 %. Après l'annonce des résultats semestriels de Renault le 24 juillet, le titre connaît un mouvement de hausse, atteignant un plus haut en séance le 17 septembre à 60,30 euros. Le titre se maintient entre 50 et 60 euros sur le reste de l'année, soutenu par le succès de la gamme Mégane II, la progression des ventes et des résultats de Nissan, ainsi que par l'amélioration des perspectives économiques aux États-Unis et en Europe.

Le titre Renault clôture l'année 2003 à 54,70 euros, enregistrant ainsi une hausse annuelle de 22 %, tandis que l'indice CAC 40 progresse de 16 % et que l'indice du secteur automobile européen (DJ Euro Stoxx Auto) progresse de 23 %.

En terme de capitalisation boursière, au 31 décembre 2003, Renault se place au 17e rang des sociétés du CAC 40, avec une capitalisation boursière de 15 586 millions d'euros.

2.5.3.2. TITRES PARTICIPATIFS RENAULT ET DIAC ◆

Titre participatif Renault

Renault a fait notamment un appel public à l'épargne par le biais d'émissions de titres participatifs à hauteur de 2 000 000 de titres de 1 000 francs, 152,45 euros de nominal, en deux émissions assimilables en :

- octobre 1983, émission de 1 000 000 titres,
- octobre 1984, émission de 1 000 000 titres.

Les titres participatifs Renault sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR000014 0014.

La notice d'émission de ces titres est disponible sur le site Internet de Renault, rubrique *Infos financières* (http ://www.renault.com/fr/finance) ou à la demande à la Direction des Relations Financières, 27-33, quai Le Gallo, 92512 Boulogne-Billancourt Cedex, France.

La rémunération des titres participatifs payée le 24 octobre 2003, au titre de l'exercice 2002, s'est élevée à 19,49 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 9,20 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2003, qui sera mise en paiement le 25 octobre 2004, s'élève à 19,84 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 9,55 euros de partie variable (le détail du calcul figure dans le « Rapport des Commissaires aux Comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs » en page 210).

Volumes traités et évolution du cours du titre participatif Renault

	Nombre de titres échangés	Cours en euros		
		dernier	plus haut	plus bas
Juillet 2002	23 598	285,0	290,0	280,5
Août 2002	14 079	288,0	288,5	282,2
Septembre 2002	18 825	293,7	299,8	285,0
Octobre 2002	24 902	272,1	**303,0**	270,7
Novembre 2002	30 349	270,0	278,0	267,0
Décembre 2002	19 327	**268,6**	276,0	**266,1**
Janvier 2003	36 303	276,5	281,7	267,1
Février 2003	22 936	275,0	277,9	272,8
Mars 2003	17 871	268,0	275,0	**265,0**
Avril 2003	15 217	279,4	279,8	269,0
Mai 2003	44 172	296,5	306,0	278,1
Juin 2003	59 628	312,0	319,0	287,0
Juillet 2003	22 750	316,0	316,0	306,1
Août 2003	15 356	317,0	324,0	313,0
Septembre 2003	14 860	325,0	330,0	317,2
Octobre 2003	42 272	335,0	336,5	313,2
Novembre 2003	30 488	344,0	**349,9**	333,0
Décembre 2003	35 877	**347,0**	349,0	335,0
Janvier 2004	28 137	372,8	379,0	346,0
Février 2004	19 426	370,0	372,9	361,0

(source : Reuters)

Au 31 décembre 2003, le nombre de **titres participatifs émis par Renault** restant en circulation s'élève à 2 millions.

Titre participatif DIAC

Diac (filiale de crédit de RCI Banque) a émis en 1 985 500 000 titres participatifs d'un montant nominal de 1 000 francs, soit 152,45 euros.

Les titres participatifs DIAC sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR000047821.

Au 31 décembre 2003, le nombre de **titres participatifs émis par Diac** en 1985 et restant en circulation s'élevait à 99 439 titres d'un nominal unitaire de 152,45 euros, soit un montant total de 15 159 476 euros.

Durant l'exercice 2003, le cours du titre a évolué entre 148,18 euros et 162,15 euros. Le cours de clôture au 31 décembre s'est établi à 151,60 euros.

2.5.4. Dividendes ◆

2.5.4.1. POLITIQUE DE DISTRIBUTION MENÉE PAR LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le paiement des dividendes est fait aux lieux et époques fixés par l'Assemblée Générale des Actionnaires et, à défaut, par le Conseil d'Administration.

	Nombre de titres composant le capital social	Revenu par action (en francs) Dividende	Avoir fiscal	Revenu global	Dividende en euros	Date de mise en paiement des dividendes
1999	239 798 567	5,00	2,50[2]	7,50	0,76225	3 juillet 2000
2000	239 798 567	6,00	3,00[2]	9,00	0,91469	5 juin 2001
		Revenu par action (en euros)				
2001	242 196 550	0,92	0,46[2]	1,38		15 mai 2002
2002	284 937 118	1,15	0,575[2]	1,725		15 mai 2003
2003[1]	**284 937 118**	**1,40**	**0,70**	**2,10**		**17 mai 2004**

(1) Selon proposition du Conseil d'Administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2004.

(2) Avoir fiscal concernant les personnes physiques. La loi de Finances a modifié ce régime pour les personnes morales soumises à l'impôt sur les sociétés.

2.5.4.2. DÉLAIS DE PRESCRIPTION DES DIVIDENDES

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi. Les dividendes dont le paiement n'a pas été demandé sont versés au Trésor.

2.5.5. Politique d'information

Depuis son introduction en Bourse en novembre 1994, l'objectif de Renault est de délivrer une information régulière, claire, transparente et de même niveau à l'ensemble de ses actionnaires individuels et institutionnels.

Pour répondre à cet objectif et adapter cette information aux besoins de chacun, Renault a développé une politique active de communication en multipliant les documents d'information, en développant sur le site internet renault.com un volet dédié aux actionnaires et en leur proposant de nombreuses rencontres et manifestations en France et à l'étranger.

Actionnaires individuels

Dans un objectif de fidélisation de ses actionnaires, Renault s'est doté, depuis mai 1995, d'un **club d'actionnaires** composé aujourd'hui d'environ 10 000 membres. Ceux-ci sont informés régulièrement sur l'activité du Groupe par une lettre aux actionnaires trimestrielle, complétée le cas échéant par des lettres exceptionnelles comme celles relatives à l'Alliance Renault-Nissan en 1999 et en 2002, et un rapport annuel abrégé, édité chaque année après l'annonce des résultats. Ils reçoivent les documents de convocation à l'Assemblée Générale Annuelle. Les membres du club ont aussi la possibilité de visiter les usines et le centre de recherche de Renault (dix visites ont été ainsi organisées à leur attention en 2003 sur les sites de Flins, Cléon, Sandouville, Maubeuge et au Technocentre) ou de participer à des animations permettant de mieux connaître les produits Renault (invitation par le réseau français à venir découvrir en avant-première Mégane II coupé-cabriolet, Estate et berline 4 portes, invitation des membres du club du département du Rhône à venir découvrir le Salon Automobile de Lyon, petits-déjeuners environ une fois par mois à l'Atelier Renault à Paris avec visite commentée de l'exposition temporaire, …).

Pour enrichir les contacts directs avec les actionnaires, des réunions sont organisées à Paris et en région, souvent en collaboration avec Euronext et la Fédération Française des Clubs d'Investissement. Au total, dix réunions se sont tenues en 2003 (à Bordeaux, Nice, Lille, Toulouse, Strasbourg, Lyon, et Rouen, et trois à Paris, dont une avec le Président au Palais des Congrès) et Renault a été présent – pour la sixième année consécutive – au Salon Actionnariat à Paris.

Renault a été en 1996 parmi les toutes premières sociétés à mettre en place un **comité consultatif des actionnaires,** traduisant ainsi son souci de donner aux actionnaires individuels une information claire et adaptée à leurs attentes. Ce comité est constitué de douze membres, dont deux actionnaires salariés, choisis parmi les membres du club des actionnaires. Le comité consultatif s'est réuni quatre fois en 2003, dont une fois en séance plénière autour du Président. Les travaux de l'année ont porté sur l'évaluation du site internet renault.com, l'évolution du rapport annuel d'activité ainsi que l'organisation et la tenue de l'Assemblée Générale de Renault en 2004.

Renault a, par ailleurs, lancé depuis cinq ans une communication active auprès des **prescripteurs de l'investissement en actions.** Ces spécialistes financiers sont des relais privilégiés d'information auprès des actionnaires individuels. En 2003, trois réunions à Bordeaux, Lille et Lyon ont été ainsi organisées à leur attention.

Les actionnaires individuels ont à leur disposition un serveur vocal (**numéro vert : 0 800 650 650**) et une ligne téléphonique (**01 41 04 59 99**) qui leur permettent d'entrer en relation, du lundi au vendredi, avec un interlocuteur chargé des relations actionnaires ainsi qu'une adresse e-mail qui leur est tout particulièrement destinée (communication.actionnaires@renault.com).

Investisseurs institutionnels

Renault entretient également des relations suivies avec les analystes financiers et les investisseurs institutionnels français et étrangers.

Des réunions d'analystes sont organisées lors de la publication des résultats annuels et semestriels à Londres et à Paris. Afin de les rendre accessibles au plus grand nombre, ces réunions et manifestations sont retransmises sur le site internet de Renault. Des actions spécifiques de communication autour du programme Mégane II ont été organisées en 2003 avec des visites de l'usine de Douai et les essais Scénic II en Suède. De même, les grands Salons de l'Automobile en Europe sont l'occasion pour Renault d'aborder un thème particulier. Ce fut le cas en 2003 au Salon de Genève avec la présentation du programme Mégane II, et au Salon de Francfort où le Président est intervenu sur la stratégie de Renault.

Des rencontres sont également organisées tout au long de l'année au siège du Groupe, en France et à l'étranger avec des investisseurs. À cet effet, plus de 200 réunions ont été organisées avec le management de Renault en Europe, aux États-Unis et en Asie.

Site web (www.renault.com)

La rubrique *Infos financières* du site internet Renault est un espace spécialement conçu pour les actionnaires en accès libre, sans restriction. Cet espace comporte toutes les informations relatives à la communication financière du Groupe : cotation du cours de l'action Renault en temps réel, communiqués et publications, agenda des grands rendez-vous, retransmission des présentations aux analystes à Paris et de l'Assemblée Générale des Actionnaires, réponses aux questions les plus fréquemment posées…

AGENDA 2004 DES ANNONCES FINANCIÈRES

mardi 10 février	:	publication des résultats annuels 2003
mardi 27 avril	:	publication du chiffre d'affaires du 1er trimestre 2004
vendredi 30 avril	:	Assemblée Générale Annuelle des Actionnaires
lundi 17 mai	:	paiement du dividende(1)
mercredi 28 juillet	:	publication des résultats semestriels 2004
mercredi 27 octobre	:	publication du chiffre d'affaires du 3e trimestre 2004

(1) Selon proposition du Conseil d'Administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2004.

RESPONSABLE DE L'INFORMATION

Thomas ORSINI,
Directeur des Relations Financières
27-33, quai Le Gallo – 92512 Boulogne-Billancourt Cedex, France
Tél. : 01 41 04 53 09 Fax : 01 41 04 51 49

Ligne téléphonique actionnaires : 01 41 04 59 99 (fax : 01.41.04.51.49)
Numéro Vert : 0 800 650 650
Ligne téléphonique actionnaires salariés du groupe Renault : 01 41 04 33 46 (fax : 01 41 04 33 52)
E.mail : communication.actionnaires@renault.com
Site web : www.renault.com/rubrique *Analystes et Actionnaires*

Les titres Renault peuvent faire l'objet d'une **inscription au nominatif** auprès de :
BNP PARIBAS – Securities Service – Actionnariat Renault – 75450 – Paris Cedex 09
Tél. 01 40 14 89 89 – Fax : 01 55 77 34 17

2.6. Gestion des risques

Dans ses différents métiers, le groupe Renault s'emploie à ce que les risques inhérents à ses activités et à ses ambitions soient maîtrisés : risques financiers, opérationnels et juridiques. Ce document en énonce les principaux ainsi que les réponses apportées par l'entreprise pour en limiter la fréquence et la portée. Mais l'internationalisation des activités, les partenariats, la dépendance vis-à-vis des technologies de l'information, le développement de nouvelles formes de malveillance aggravent les risques externes et en créent de nouveaux ; ces facteurs peuvent, en conséquence, provoquer une sévérisation des crises et des dommages potentiels. Nos risques, inhérents à toute entreprise industrielle, requièrent donc une maîtrise renforcée.

Cette rubrique ne traite pas de la gestion des risques au sein de Nissan ou au sein de Volvo.

A. ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES

La gestion des risques fait partie intégrante de la gestion opérationnelle du Groupe. Elle repose sur un système à plusieurs étages :

- une **Approche pragmatique** en fonction de la nature du risque ;
- la **Direction de la Maîtrise des Risques** : le rôle de la Direction de la Maîtrise des Risques, rattachée à la Direction Centrale de l'Audit, est d'apporter une approche et une vision synthétiques, tant sur l'identification que sur le traitement des risques, en s'appuyant sur les compétences de l'entreprise et d'experts et en particulier :
  - procéder à l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation sous forme de cartographie des principaux risques qui pèsent au niveau Groupe ;
  - veiller à la mise en place avec les acteurs concernés des plans d'actions destinés à les réduire à un niveau acceptable, au regard des opportunités qu'ils représentent ;
  - assurer une veille permanente sur l'émergence des nouveaux facteurs de risques.

Cette fonction s'exerce dans le respect des responsabilités déléguées aux entités opérationnelles. La responsabilité de l'analyse et de l'évaluation des risques, de leur pilotage opérationnel et des prises de décision afférentes au niveau adapté, reste en effet celle des opérationnels compte tenu des moyens, de la compétence et de l'autorité dont ils disposent.

- Le **Comité d'Audit (**cf. § 2.1.5., page 58) dont la mission principale est d'analyser les comptes et de s'assurer de la pertinence des méthodes adoptées pour leur établissement, se prononce sur le programme annuel de l'audit interne, ainsi que sur la pertinence des méthodes de contrôle. Il est informé des principaux risques et des conclusions des principaux audits.

B. LES DIFFÉRENTS RISQUES

2.6.1. Risques financiers

Le dispositif général du Groupe pour le contrôle des risques financiers

En ce qui concerne la Branche Automobile, la gestion des risques de marché est concentrée essentiellement sur la Trésorerie Centrale de Renault (SA), Renault Finance et la Société Financière et Foncière (SFF). La Branche Financement des Ventes (RCI Banque) gère par ailleurs les risques de marché liés à ses activités. Les opérations sur instruments financiers réalisées par les sociétés du groupe RCI Banque sont exclusivement destinées à couvrir les risques liés à l'activité de financement des ventes et des stocks des réseaux de distribution pour les marques du groupe Renault. L'essentiel des opérations est réalisé par la salle des marchés de RCI Banque, qui assure le rôle de centrale de refinancement du groupe RCI Banque. Enfin, le statut d'établissement de crédit de SFF et de RCI Banque impose un système de contrôle interne spécifique répondant aux exigences spécifiques de la Commission Bancaire.

Pour chacune de ces entités, le suivi des risques financiers s'articule autour de 3 niveaux d'intervention :

- contrôle de premier niveau : il s'agit de l'autocontrôle assuré par les opérationnels ;
- contrôle de deuxième niveau : il est assuré sous la responsabilité du Directeur Général de l'entité ;
- contrôles de troisième niveau : il est assuré :
  - d'une part, par des organes de contrôle (Audit Interne Renault ou cabinets externes mandatés par l'audit Renault),
  - d'autre part, par nos Commissaires aux Comptes.

  Ces organes de contrôle de troisième niveau réalisent une analyse critique et indépendante de la qualité du dispositif.

Des outils de suivi et de contrôle existent pour chacune des entités et au niveau consolidé groupe Renault, le cas échéant. Le résultat des contrôles fait l'objet d'un reporting mensuel.

Les différents types de risques financiers

2.6.1.1. RISQUE DE CHANGE

Activité Automobile

La Branche Automobile est naturellement exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Les risques de change sur ces activités sont suivis et centralisés au niveau de la Direction de la Trésorerie et des Financements de Renault. Les opérations de change sont exécutées par Renault Finance, filiale dédiée aux opérations de marché pour le compte des activités automobiles.

Les fluctuations des parités peuvent entraîner des conséquences à cinq niveaux :
- sur la marge opérationnelle,
- sur les résultats financiers,
- sur les résultats des sociétés mises en équivalence,
- sur les capitaux propres,
- sur l'endettement financier net.

SUR LA MARGE OPÉRATIONNELLE

Renault a pour politique de ne pas couvrir ses flux futurs d'exploitation en devises : la marge opérationnelle est donc sujette à des variations liées à l'évolution des cours de change. Cette pratique permet de moyenner les impacts sur longue période, en évitant de prendre les risques inhérents aux couvertures de change à terme.

Cette politique a été établie et validée par la Direction Générale, et toute exception, très peu fréquente, doit faire l'objet d'une autorisation formelle de la Direction Financière ou de la Direction Générale.

Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2003, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies a un impact négatif de 45 millions d'euros. Les expositions du Groupe portent principalement sur la livre sterling, le dollar américain, le peso argentin, le real brésilien, le leu roumain et le won coréen. Sur la base des mêmes hypothèses, une hausse de 1 % de l'euro contre la livre sterling a un impact négatif de 20 millions d'euros sur la marge opérationnelle.

SUR LES RÉSULTATS FINANCIERS

Le financement des investissements des filiales de l'activité automobile s'effectue en priorité sous forme d'apport de capitaux propres. Les autres besoins de financement sont assurés en principe par Renault SA et en monnaie locale. Les flux de financement en devises font l'objet d'une couverture systématique dans les mêmes devises, ce qui permet d'éviter toute distorsion du résultat financier lié au change.

Lorsque le contexte local ne permet pas un refinancement par Renault SA, la filiale fait appel à des sources de financements externes, si possible libellées dans sa propre monnaie. Le recours à des financements externes en devises autres que la monnaie locale ne s'effectue qu'en dernier recours après examen de toute autre solution, y compris l'apport de fonds propres par la maison-mère. Les cas les plus significatifs ont concerné en 2003 la Russie et la Roumanie. Au 31 décembre, ces financements, hors monnaie locale, ne sont pas significatifs. Pour les excédents de trésorerie constatés dans des pays à monnaie faible, les dépôts sont, dans la mesure du possible, réalisés en monnaie forte.

Par ailleurs, Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations non liées aux flux d'exploitation. Elle le fait alors dans le cadre de limites de risques strictement définies, et les positions de change sont suivies et valorisées en temps réel. Cette activité propre, destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers, est gérée de telle sorte qu'elle ne puisse pas avoir d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Toutes les expositions au risque de change sont agrégées avec celles des autres entités de la Branche Automobile et font l'objet d'un reporting mensuel consolidé du groupe Renault sur le résultat des sociétés mises en équivalence

Sur la base de leur contribution aux résultats de l'exercice 2003, l'impact d'une hausse de 1 % de l'euro contre le yen ou la couronne suédoise aurait entraîné une diminution de 17 millions d'euros de la contribution de Nissan ou de 1,5 million d'euros de celle de Volvo, toutes choses égales par ailleurs.

SUR LES CAPITAUX PROPRES

Les investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne font généralement pas l'objet de couverture, entraînant, le cas échéant, des écarts de conversion comptabilisés dans les capitaux propres du Groupe. Toutefois, compte tenu de l'importance de l'investissement dans Nissan, la part en yen des capitaux propres de Nissan a fait l'objet d'une couverture de change spécifique, d'un montant de 558 milliards de yens au 31 décembre 2003, sur des durées étalées jusqu'en 2010. La nature et le montant de chacune des opérations figure dans la note 12G de l'*Annexe aux comptes consolidés*, page 186.

SUR L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

Comme indiqué ci-dessus, une partie de l'endettement financier de Renault est libellée en yens, permettant d'assurer en partie la couverture de l'investissement dans Nissan. Toute hausse de 1 % de l'euro contre le yen entraîne une diminution de 41 millions d'euros de l'endettement financier net de la Branche Automobile.

Activité de financement des ventes

Historiquement, la position de change consolidée du groupe RCI Banque est très faible. Aucune position n'est admise dans le cadre de la gestion du refinancement : la salle des marchés de RCI Banque assure à cet égard la couverture systématique de la totalité des flux concernés.

Les filiales de financement des ventes ont l'obligation de se refinancer dans leur propre devise et ne sont donc pas exposées.

Des positions résiduelles et temporaires en devises liées aux décalages des flux inhérents à la gestion d'une trésorerie multidevise peuvent toutefois subsister. Ces positions éventuelles font l'objet d'un suivi quotidien et de couvertures systématiques.

Au 31 décembre 2003, la position de change était de l'ordre de 714 K EUR.

2.6.1.2. RISQUE DE TAUX

Activité automobile

Le risque de taux peut s'apprécier au regard des échéances des dettes (moins d'un an ; plus d'un an) et des conditions de rémunération prévues par le contrat d'émission (taux fixe ; taux variable). Compte-tenu de son échéance rapprochée, la part à moins d'un an peut être considérée comme équivalente à du taux variable.

La part de l'endettement brut total de l'automobile au 31 décembre 2003 à moins d'un an s'élève à 2 849 millions d'euros. La part à plus d'un an, soit 4 785 millions d'euros, se décompose en trois parties :

- pour 324 millions d'euros par un endettement sous forme de titres participatifs. Ces titres font l'objet d'une rémunération fixe (à hauteur de 6,75 % du nominal) complétée par une part variable en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe d'une année sur l'autre à méthodes et structure identiques, le total ne pouvant être inférieur à 9 %. La valeur de marché (ou « juste valeur ») des titres participatifs figure dans la note 27B de l'*annexe aux comptes consolidés*, page 201 ;
- pour 4 305 millions d'euros par un endettement à taux fixe ;
- pour 156 millions d'euros par un endettement à taux variable.

Parmi cet endettement brut de 7 634 millions d'euros, 4 134 millions d'euros sont libellés en yens (soit 558 milliards de yens) grâce à des émissions en yen (Samouraï, EMTN) ou à des dettes synthétiques en yen (emprunts en euros swappés contre yens). Cette dette en yens se décompose en 40 milliards de yens (289 millions d'euros) à taux variable à moins d'un an et 519 milliards de yens (3 843 millions d'euros) à taux fixe à plus d'un an.

Activité de financement des ventes

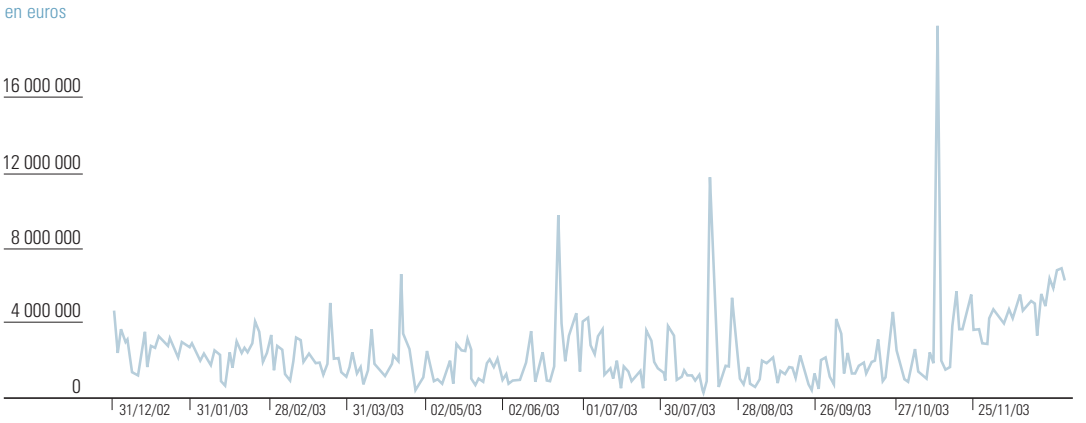
L'exposition au risque de taux du groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de financements des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales.

Le suivi du risque de taux s'opère de façon quotidienne par un calcul de sensibilité par devises, par entités de gestion, par portefeuilles d'actifs et selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe RCI Banque pour permettre une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé.

Le portefeuille d'actifs commerciaux est suivi quotidiennement en terme de sensibilité et fait l'objet d'une couverture systématique. L'objectif de chaque filiale est de couvrir tout risque de taux afin de protéger sa marge commerciale. Une souplesse limitée reste cependant admise dans le cadre de la couverture du risque, afin de tenir compte de la difficulté à ajuster exactement la structure des emprunts et celle des prêts à la clientèle.

L'évolution de l'exposition consolidée au risque de taux du groupe RCI Banque au cours de l'année 2003 montre que la sensibilité, c'est-à-dire le risque de variation du résultat du Groupe en cas de variation de plus ou moins 100 points de base des taux d'intérêts, est limitée :

Évolution quotidienne de la sensibilité du groupe RCI Banque (2003)



Le détail des engagements hors-bilan sur les instruments financiers consolidés et par type d'activité figure dans la note 27 de l'*annexe aux comptes consolidés*, page 200 et suivantes.

2.6.1.3. RISQUE DE CONTREPARTIE

Le Groupe se trouve confronté à des risques de contreparties dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement. Le Groupe travaille avec des contreparties bancaires de premier plan et n'est soumis à aucune concentration significative de risque.

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée, en s'appuyant sur des Comités au niveau Groupe. Ces Comités des Risques qui se tiennent de façon périodique (tous les deux mois) regroupent des représentants des entités opérationnelles, des membres des instances de contrôle des risques ainsi qu'un représentant de la Direction Générale. Les décisions prises par ces Comités des Risques s'appuient sur un système de notation qui prend principalement en compte le rating à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Ce système est en vigueur pour l'ensemble des sociétés du groupe Renault exposées au risque de contreparties.

Les sociétés du groupe Renault qui, par la nature de leur activité, ont une exposition significative aux risques de contreparties sont soumises à un suivi quotidien du respect des autorisations de limites selon des procédures précises de contrôle interne.

Le Groupe a mis en place un reporting mensuel consolidé regroupant l'ensemble des contreparties par rating. Celui-ci permet une analyse détaillée du respect des limites en montant, durée, nature, et précise les principales expositions.

2.6.1.4. RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le Groupe doit disposer à tout moment des ressources financières suffisantes non seulement pour financer l'activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur, mais également pour faire face à tout événement à caractère exceptionnel.

Activité automobile

L'objectif de la Branche Automobile est de structurer les financements à long terme de manière à couvrir ses investissements, ainsi que ses besoins permanents en fonds de roulement. Par ailleurs, les financements courts servent à couvrir les variations de besoins en fonds de roulement.

Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'activité automobile par le recours aux marchés de capitaux sous la forme, d'une part, de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés, …) venant sécuriser sur une longue période le niveau de son endettement net et, d'autre part, d'instruments financiers à court terme (billets de trésorerie notamment destinés à la couverture des besoins liés au cycle d'exploitation).

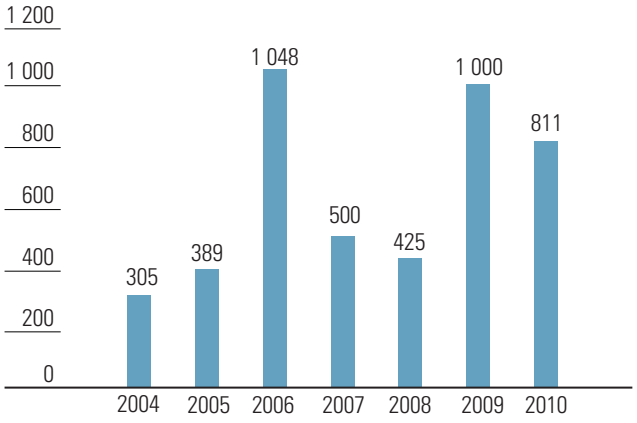
Afin de diversifier ses sources de refinancement à long terme, Renault SA a réalisé deux opérations Samouraï à 5 ans, l'une en 2001, la seconde en 2003, et s'est vue attribuer sur ces émissions une notation A- par les deux principales agences japonaises pour ses émissions à moyen terme. De plus, Renault a mis en place en 2003 une documentation spécifique simplifiée d'émissions japonaises domestiques, lui permettant d'emprunter plus aisément dans une devise particulièrement adaptée à la gestion de son bilan.

Par ailleurs, le plafond du programme EMTN (Euro Medium Term Notes) est passé de 2 à 4 milliards d'euros au cours du premier semestre 2003. Dans ce cadre, Renault SA a émis en 2003, 1 191 millions d'euros de dettes longues sous forme publique ou privée, auprès d'investisseurs européens japonais, augmentant ainsi très sensiblement le montant de ses réserves de liquidité.

Les contrats d'émission ne contiennent aucune clause de nature à modifier les principales conditions en raison de l'évolution de la qualité de l'émetteur.

Renault SA : échéancier des émissions obligataires et assimilés au 31/12/2003

(En millions d'euros(1))



(1) Montants nominaux réévalués au cours du 31/12

Par ailleurs, Renault dispose d'accords de crédit confirmés renouvelables auprès d'établissements bancaires d'un montant total de 4,4 milliards d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2008. Ces accords de crédit confirmés n'ont pas vocation à être mobilisés en trésorerie de façon durable et significative. Ils servent partiellement de lignes bancaires de sécurité pour les émissions de papiers commerciaux à court terme.

La documentation contractuelle de ces lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault.

Activité de financement des ventes

RCI Banque dispose à tout moment de ressources financières suffisantes pour assurer le développement de son activité. À cette fin, RCI Banque s'impose des normes internes strictes.

Pour atteindre ses objectifs, RCI Banque disposait à fin 2003 de 4,5 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non utilisées, d'une diversification importante de ses programmes d'émission à court et moyen terme (émissions obligataires, titres de créances à moyen et court terme, titrisation, ...) et d'environ 660 millions d'euros de créances mobilisables auprès de la Banque Centrale Européenne. Afin de diversifier ses utilisations bancaires et de limiter le total des ressources obtenues auprès d'une même contrepartie, la salle des marchés développe le placement direct des produits de refinancement du Groupe auprès d'un nombre croissant d'investisseurs, tant en France qu'à l'étranger.

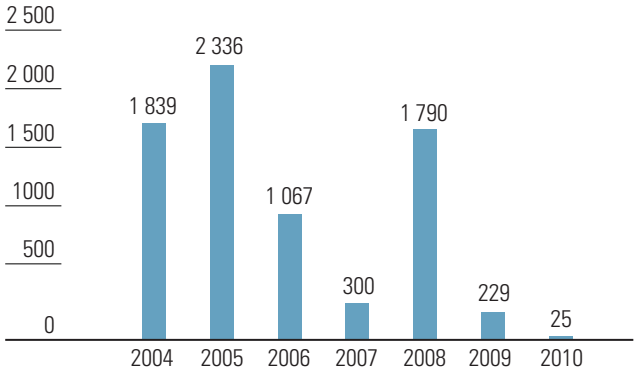
La situation de liquidité consolidée du groupe RCI Banque et sa projection font l'objet d'une surveillance.

Diac, filiale française du groupe RCI Banque, a lancé en octobre 2002 une opération de titrisation de 1,6 milliard d'euros. Cette opération a porté sur l'ensemble des créances « Crédit Grand Public » de cette entité. Cette première opération s'inscrit dans la perspective d'un programme pan-européen qui permettra au groupe RCI Banque de diversifier ses ressources financières et d'élargir sa base d'investisseurs. Compte tenu des caractéristiques de l'opération et en application des règles comptables du Groupe, ces créances sont maintenues à l'actif du bilan consolidé.

RNC, filiale italienne du groupe RCI Banque, a également lancé en octobre 2003 une opération de titrisation portant sur un encours de créances de 1,4 milliard d'euros.

RCI Banque : échéancier des émissions obligataires au 31/12/2003

(En millions d'euros)



Programmes d'émission du Groupe et notations au 31.12.2003

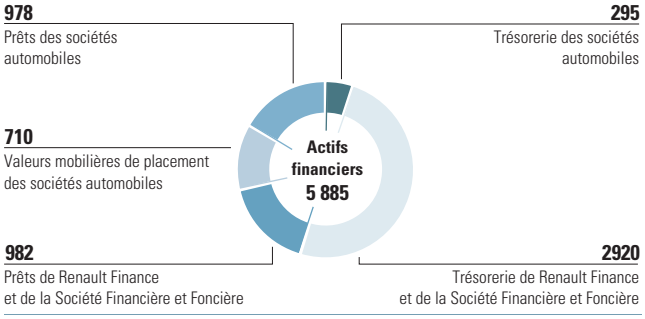
Émetteur	Programme (1)	Marché	Plafond	S & P	Moody's	Fitch	R & I	JCR
Renault SA	Billet de trésorerie	euro	EUR 1 500 millions	A2	P2			
Renault SA	Euro MTN	euro	EUR 4 000 millions	BBB	Baa2	BBB	A-	A-
RCI Banque	Euro CP	euro	EUR 2 000 millions	A2	P2	F2	a1	
RCI Banque	Euro MTN	euro	EUR 9 000 millions	BBB+	Baa1	BBB+	A-	
RCI Banque	CD	français	EUR 4 000 millions	A2	P2	F2		
RCI Banque	BMTN	français	EUR 2 000 millions	BBB+	Baa1	BBB+		
Diac	CD	français	EUR 1 500 millions	A2	P2	F2		
Diac	BMTN	français	EUR 1 500 millions	BBB+	Baa1	BBB+		
RCI Banque	CP	américain	USD 1 000 millions	A2	P2	F2		
RA GmbH (garantie RCI)	CP	allemand	EUR 1 000 millions	BBB	P2	F2		
RCI Banque + Overlease + Renault AutoFin (garantie RCI)	CP	belge	EUR 500 millions	A2	P2	F2		

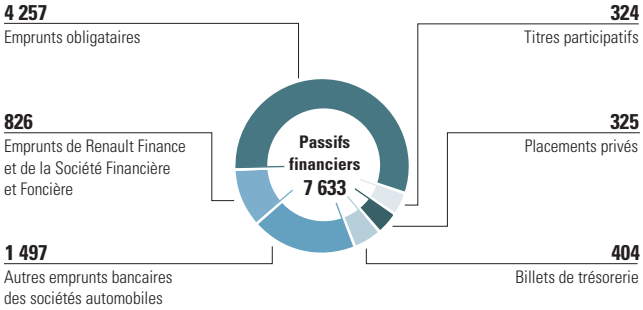
(1) EMTN : Euro Medium Term Note – CP : Commercial Paper – CD : Certificat de Dépôt – BMTN : Billet à Moyen Terme Négociable.

Branche Automobile : répartition des actifs et passifs financiers

EXERCICE 2003

(en millions d'euros)





2.6.1.5. RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES ◆

La Direction des Achats de Renault a la possibilité de couvrir son risque matières premières à l'aide d'instruments financiers, tels que des achats de contrats à terme, des achats d'options d'achat et des achats de tunnels. Ces couvertures sont systématiquement débouclées à échéance (dénouement contre règlement).

Le périmètre couvert est limité aux achats de la Direction des Achats de Renault et de Renault Nissan Purchasing Organization pour les projets de Renault en Europe. Ces couvertures sont liées à des opérations physiques d'achat pour les besoins des usines concernées.

Ces opérations sont contraintes par des limitations en volume et temporelles. Elles font l'objet de reportings mensuels rapportant la performance des couvertures et des éléments couverts. L'ensemble des décisions de couverture est suivi par un Comité des Risques qui se réunit tous les mois.

Pour l'exécution de ces opérations de couverture, la Direction des Achats de Renault fait intervenir Renault Finance dans les marchés financiers. Renault Finance ne prend pas de positions spéculatives sur métaux ; toute opération conclue avec Renault s.a.s. est retournée avec une contrepartie bancaire. Par ailleurs, Renault Finance assure un suivi des marchés sur métaux et fournit une évaluation quotidienne en valeur de marché de l'ensemble des instruments de couverture utilisés.

Au 31 décembre 2003, les couvertures de matières premières en cours concernent le cuivre et l'aluminium.

2.6.2. Risques opérationnels

2.6.2.1. RISQUE LIÉ À L'IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE ◆

Le Groupe est implanté commercialement et/ou industriellement dans des pays hors d'Europe occidentale et en particulier dans de nombreux pays émergents. La part du chiffre d'affaires que le Groupe réalise ainsi hors Europe occidentale représente plus de 17 % du chiffre d'affaires total, sachant que le Groupe n'est pas présent aux États-Unis et que ses ventes ne sont pas significatives au Japon. Cette part a vocation à croître compte tenu de la stratégie de développement du Groupe.

Les activités du Groupe dans ces pays comportent un certain nombre de risques potentiels, en particulier une volatilité du PIB, une instabilité économique et gouvernementale, des modifications de la réglementation, des difficultés de recouvrement, des troubles sociaux, d'importantes fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change, et des mesures de contrôle des changes.

S'agissant du risque industriel, le Groupe est implanté dans 7 principaux pays émergents : Corée du Sud, Roumanie, Brésil, Argentine, Turquie, Colombie, Chili.

Les choix d'implantation industrielle du Groupe dans ces pays émergents sont déterminés dans le cadre de sa stratégie de croissance, en tenant compte des risques d'instabilité mais en les intégrant dans une approche industrielle globale.

Les investissements industriels et commerciaux de Renault hors Europe occidentale sont diversifiés géographiquement et permettent de mutualiser le portefeuille de risques au niveau de l'entreprise. Les différentes zones d'implantation connaissent des évolutions contrastées en terme de PIB et de solvabilité, et souvent contre-cycliques.

L'évolution du risque politique est suivie à partir d'indicateurs cohérents avec le secteur d'activité. Les modes de gestion mis en œuvre dans les pays émergents permettant de limiter les effets de toute contraction forte de la demande dans les pays en crise et de répondre rapidement à un accroissement de la demande en sortie de crise.

Le Groupe poursuit une politique de progression du niveau d'intégration locale de ses unités de production dans les pays émergents afin de mieux utiliser ses capacités pour l'exportation vers d'autres zones, lorsque les marchés intérieurs baissent et que les parités accroissent la compétitivité prix de ces productions à l'extérieur.

Le Groupe évalue périodiquement sur les zones à risque la valeur de ses actifs industriels au regard de son niveau d'activité et de ses perspectives.

L'application de ce principe a conduit le Groupe à déprécier pour perte la valeur de ses actifs industriels en Argentine en 2001, pour un montant de 51 millions d'euros, et au Brésil en 2002, pour 75 millions d'euros. Au 31 décembre 2003, la valeur nette des actifs industriels s'élève à 42 millions d'euros en Argentine et à 295 millions d'euros au Brésil.

S'agissant des flux commerciaux, le Groupe couvre tous les flux financiers d'origine commerciale en provenance des pays émergents. La notion de pays émergent est comprise de manière large. Les risques de non-convertibilité, qui peuvent apparaître dans le cas d'une implantation sous forme de filiale ou de non-transfert qui concernent les filiales et les importateurs de Renault, sont systématiquement garantis par des structures bancaires ou par un recours à l'assurance-crédit.

2.6.2.2. RISQUE LIÉ À LA QUALITÉ-PRODUIT ◆

L'évolution récente de l'automobile se caractérise par l'émergence de systèmes qui mettent en œuvre des technologies de plus en plus sophistiquées dans les domaines de la sécurité active (assistance de direction, de freinage, …) ou passive (dispositifs de retenue, ...) et, plus généralement, dans la plupart des systèmes dont une automobile moderne est dotée.

Cette évolution se traduit par l'explosion de l'usage des systèmes à commande automatisée pilotés par l'électronique embarquée. Or, les conditions de fonctionnement de ces dispositifs sont de plus en plus disjoints de la responsabilité directe du conducteur. C'est cette évolution qui amène à exposer, beaucoup plus que par le passé, la responsabilité produit qui incombe au constructeur.

Les exigences de nos clients ainsi que celles de la législation renforcent encore cette tendance. Ainsi, la nouvelle directive européenne 2001-95 sur la sécurité générale des produits, en cours d'intégration dans les lois nationales des pays de l'Union européenne imposera aux constructeurs une obligation d'information préalable des autorités nationales compétentes en cas de rappel sécuritaire.

C'est pourquoi Renault a été amené à renforcer le dispositif déjà mis en place dans l'entreprise pour faire face à ses obligations dans ce domaine et à engager une réflexion partagée avec d'autres constructeurs et les autorités administratives sur des références communes de définition et d'appréciation des risques.

Les dispositions prises dans ce sens concernent les domaines suivants :

Délégation de la responsabilité légale du Président en matière de produit automobile

Le Président de Renault a procédé à une délégation de sa responsabilité légale en matière de responsabilité du « Fait du Produit » au bénéfice des dirigeants de l'entreprise répondant aux conditions légales requises dans les domaines de la conception, de la fabrication du produit et de décision sur la suite à donner aux incidents de fonctionnement identifiés par l'entreprise, ou encore des conditions d'exécution des remises à niveau susceptibles d'être réalisées. Cette décision permet de rapprocher responsabilité et décision opérationnelle.

Organisation ◆

En terme d'organisation, les évolutions des règles de fonctionnement ont porté à la fois sur les conditions de prise en compte et la rapidité du traitement des incidents constatés ainsi que sur l'action préventive destinée à limiter au maximum leur occurrence.

TRAITEMENT DES INCIDENTS

L'organisation mise en place a visé à améliorer :

- la sensibilité de la détection pour la porter au plus tôt à la connaissance des diverses expertises métiers requises ;
- les conditions du diagnostic et des dispositions à prendre par le rapprochement dans l'organisation, de la fonction détection de l'incidentologie et analyse des conséquences à en tirer, de façon à limiter au maximum le nombre des véhicules susceptibles d'être concernés par l'incident, à en apprécier le degré de gravité et le caractères sécuritaire, et ainsi à faire cesser le risque avec le maximum de rapidité, notamment en cas de campagne de rappel.

PRÉVENTION DU RISQUE

Dans le contexte d'évolution technologique rappelé plus haut, l'entreprise a développé l'usage de démarches susceptibles de prévenir l'émergence des risques liés à la Sécurité Générale du Produit, de la conception à la commercialisation et à l'entretien du produit « automobile », grâce à l'emploi de méthodes de Sûreté de Fonctionnement (analyse de risque diversifiée selon l'état d'avancement des projets « véhicules ») ou de cibler les systèmes critiques avec le maximum de pertinence, qu'elles appartiennent aux normes existantes ou qu'elles soient développées en interne, type DAISI[6].

Enfin, un Service « Sécurité Générale du Produit – Corporate » a été mis en place au sein de la Direction de la Qualité pour sensibiliser et former l'ensemble des acteurs de l'entreprise à la prise en compte de cette exigence, pour diffuser, faciliter et systématiser l'usage des outils et méthodes appropriées et, de manière générale, des « bonnes pratiques » qui permettent d'assurer la pertinence et la traçabilité des choix techniques retenus et de garantir la mise à disposition de nos clients d'un produit sûr.

2.6.2.3. RISQUES FOURNISSEURS : PROCESSUS DE SÉLECTION DES FOURNISSEURS ET DE SUIVI DE LA PERFORMANCE

Les achats représentant plus de 80 % du prix de revient de nos véhicules, la pertinence du choix et la qualité des fournisseurs sont essentielles. Un Comité des Risques Fournisseurs auquel participent les membres du Comité DA (Direction des Achats) et la Direction Financière se réunit mensuellement.

La revue de la santé financière des fournisseurs s'organise autour de deux critères principaux :
- une cotation basée sur l'analyse des bilans,
- une notion de dépendance du fournisseur vis-à-vis de Renault.

Les points suivants sont régulièrement examinés dans le cadre des revues de performance opérationnelles : excellence de conception, capacité à répondre à la demande en termes de volume, qualité, coûts, délais, adéquation de la logistique. Au sein de la Direction Logistique, une équipe audite, quand nécessaire, les capacités industrielles.

Par ailleurs, la mise en place d'une organisation d'achats mondiale commune avec Nissan est une opportunité pour Renault d'ouvrir son panel fournisseurs et de jouer sur les effets volumes avec Nissan.

2.6.2.4. RISQUES INDUSTRIELS

Les risques industriels du Groupe sont potentiellement élevés en raison de la concentration des fabrications et de l'interdépendance des sites entre eux. Ces risques sont étudiés et chiffrés chaque année. Une politique de prévention active et formalisée est appliquée dans toutes les usines de production. Elle prend en compte la sécurité des personnes tout autant que la sécurité des biens.

(6) DAISI : Dispositif d'Aide à l'Identification des Systèmes Innovants.

Les risques liés aux évènements naturels sont limités essentiellement à deux sociétés : la Société Renault Samsung Motors située en Corée pour les risques de typhons, et la Société Oyak Renault située en Turquie pour les risques de tremblement de terre. Ces risques sont étudiés par des spécialistes dont les recommandations sont suivies attentivement. Ainsi, le typhon MAEMI a frappé Renault Samsung Motors à Busan en septembre 2003 sans qu'aucun dommage n'ait été à déplorer.

Renault n'ayant pas de présence directe aux États-Unis, les risques de responsabilité civile sont contenus.

2.6.2.5. RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

La gestion des risques liés à l'environnement est décrite dans le Chapitre 3, § 3.3 *Performances environnementales*, 3.3.5 *Préserver la valeur du patrimoine*, page 137 et suivantes.

Par ailleurs, au 31 décembre 2003, le Groupe dispose d'un montant de provisions de 86 millions d'euros relatives à l'application de la réglementation environnementale. Ces provisions ont notamment pour objet de financer la mise en conformité des terrains de Boulogne et le coût des Véhicules Hors d'Usage. Au 31 décembre 2002, le montant total de ces provisions s'élevait à 65 millions d'euros.◆

Par ailleurs, aucune indemnité n'a été versée en liaison avec l'exécution d'une décision judiciaire.

2.6.2.6. RISQUE INFORMATIQUE

Le groupe Renault est dépendant du bon fonctionnement de son informatique et de la maîtrise des risques associés : la plupart de ses fonctions et processus s'appuient sur les outils logiciels et les infrastructures techniques interconnectés entre ses différents sites.

Dans ce cadre, la Direction des Technologies et Systèmes d'Information (DTSI) a mis en place une Direction Qualité et Sûreté, chargée de garantir la Sûreté des Produits, Services et Processus associés. Ses principales missions sont de définir la politique de sûreté informatique du Groupe, de veiller à son déploiement au sein des services opérationnels, et de surveiller la bonne application des procédures et des règles de sécurité.

Les principaux risques traités sont liés à la disponibilité des services informatisés de l'entreprise, à la confidentialité et à l'intégrité des données, à l'auditabilité des opérations réalisées, à la pérennité des données et programmes, ainsi qu'au respect des exigences réglementaires applicables à l'informatique.

Le contrôle de ces risques est assuré notamment au travers :

- de la définition et de la promotion de normes et de procédures de sécurité informatique. À titre d'exemple, le groupe Renault dispose d'une charte de bon usage de l'informatique par les utilisateurs, d'une politique antivirale, de normes de sauvegardes sécurisées, d'une politique de gestion des mots de passe, etc. ;
- d'un accompagnement des projets et des évolutions informatiques du Groupe pour vérifier la définition de mécanismes de sécurité adaptés ;
- d'un plan de contrôle permanent et pluriannuel de ses principaux sites informatiques en France et à l'international, en regard des référentiels et procédures définies. Ainsi, en 2003 plus de 60 missions d'évaluation ont été réalisées (sécurité physique, sauvegardes et plans de continuité, sécurité logique des systèmes et réseaux, réglementation), et ont donné lieu à des plans d'action de sécurisation ;
- des missions d'audit informatique conduites en parallèle et de manière indépendante par la Direction Centrale de l'Audit (DCA).

Ces travaux donnent lieu à un reporting formalisé et régulier auprès du Directeur de la DTSI et de la DCA.

2.6.2.7. RISQUE CLIENTÈLE ET RÉSEAU RCI BANQUE

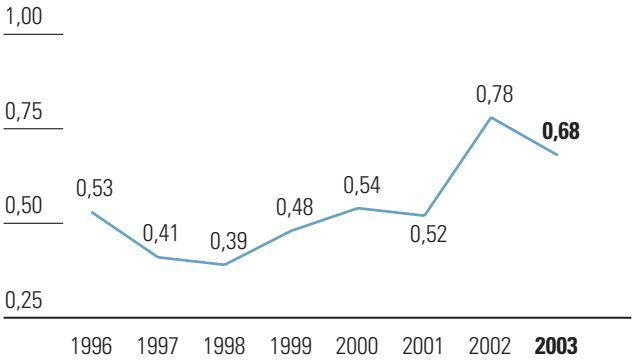
Les risques sur la qualité des crédits de la clientèle font l'objet d'une évaluation (par système de score) et d'un suivi par type de clientèle (grand public, entreprises et réseau).

En ce qui concerne les clientèles grand public et entreprises, les procédures d'octroi de crédit sont fondées sur des systèmes de score et des consultations de bases de données externes. La gestion contentieuse fait l'objet d'une procédure stricte respectant les réglementations des autorités de tutelle des établissements de crédit et d'un suivi personnalisé des dossiers. Le but de cette procédure est de permettre le remboursement des sommes impayées ou la récupération rapide des véhicules par voie amiable ou judiciaire. L'objectif arrêté par le Groupe en matière de coût du risque clientèle est de 0,7 % de l'encours.

L'octroi de financements au Réseau est fondé sur un système de notation interne, intégrant la situation financière des concessionnaires. Le risque Réseau a fait l'objet depuis plusieurs années d'une politique d'homogénéisation des règles (notamment de provisionnement) permettant de renforcer le suivi du risque et son provisionnement. Le coût du risque tient compte depuis 2002 d'une politique de prudence liée à la nouvelle réglementation européenne de distribution automobile et à la dégradation de la conjoncture économique.

Coût du risque total RCI Banque

En % de l'encours productif moyen total.



2.6.2.8. COUVERTURE DES RISQUES OPÉRATIONNELS PAR DES PROGRAMMES D'ASSURANCE

Les risques opérationnels, tant industriels qu'environnementaux sont couverts dans des programmes d'assurance, négociés de manière centralisée par la Direction des Assurances du Groupe. Ces programmes d'assurance sont obligatoires et garantissent un niveau de couverture identique dans tous les pays. Ils sont placés auprès d'assureurs et de réassureurs de notoriété internationale.

Trois programmes d'assurance couvrent l'ensemble des risques opérationnels :

- le programme d'assurance de dommage et de pertes d'exploitation qui couvre les risques de dommage aux biens et les risques de pertes d'exploitation et, en particulier, les pertes d'exploitation cumulées du fait de l'interdépendance des usines ;
- le programme d'assurance de responsabilité civile qui couvre les responsabilités encourues pour autant qu'elles soient assurables ;
- le programme d'assurance de transport qui couvre en particulier les risques liés aux dommages subis par les véhicules en cours de transport du fait des intempéries, grêle, inondations, tempête.

Ils sont conformes à la politique suivie par le Groupe dans le domaine du transfert de risque. Les plafonds de ces couvertures sont élevées et peuvent atteindre 1,5 milliard d'euros. Leurs franchises pourront, à partir du 1er janvier 2004, laisser à la charge de certaines sociétés du Groupe, dans certaines circonstances et pour des sinistres majeurs un montant de 24 millions d'euros. La constance de la politique de prévention, l'absence de sinistralité importante constatée au cours des années récentes et la volonté de responsabiliser chaque secteur sur ses risques sont à l'origine d'un accroissement des franchises.

2.6.3. Risques juridiques

2.6.3.1. DESCRIPTIF DU PROCESSUS DE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne au plan juridique se fonde sur deux principes directeurs : reporting réactif et principe de précaution.

- Le reporting réactif est assuré par une mise en réseau et un maillage de la fonction juridique dans le groupe Renault (double reporting, hiérarchique et fonctionnel). La sélection des avocats se fonde sur des critères qualitatifs, réputationnels et ratio coûts/délai. Une révision annuelle de l'application de ces critères a lieu systématiquement.
- Le principe de précaution résulte d'une part d'une attitude responsable de chaque collaborateur dans la fonction juridique, entraîné à un mode de fonctionnement collégial, transversal et éthique en toute circonstance ; et d'autre part d'une intervention en amont des sujets majeurs ainsi que d'une position proactive dans la résolution des litiges en aval.

2.6.3.2. RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION DU CADRE LÉGISLATIF CONCERNANT LES VÉHICULES HORS D'USAGE

En tant qu'acteur de l'industrie automobile, le Groupe est soumis à toutes les réglementations mises en place par les États ou les organisations internationales, notamment en matière de sécurité et de pollution. Le respect de ces réglementations engendre un coût supplémentaire pour le Groupe.

La directive européenne 2000/53/EC sur les Véhicules Hors d'Usage (VHU) publiée en septembre 2000 impose aux États membres de prendre les mesures nécessaires afin que ces véhicules hors d'usage puissent être remis à un centre de traitement agréé sans coût supplémentaire pour le dernier détenteur. Cette obligation est effective depuis le 1er juillet 2002 en ce qui concerne les véhicules mis sur le marché à compter de cette date, et le sera à compter du 1er janvier 2007 pour le reste du parc roulant. Parallèlement, la Directive fixe des objectifs de taux de valorisation de 85 % dès 2006 et de 95 % dès 2015 avec une valorisation énergétique limitée respectivement à 5 et 10 %.

Les pays membres sont tenus de décliner cette Directive dans leur législation nationale et doivent notamment s'assurer que les producteurs la mettent en application.

Au 31 décembre 2002, la plupart des pays membres ont transposé la Directive dans leur législation nationale. Compte tenu des schémas de traitement du VHU mis en place dans chacun des pays, les conséquences financières, lorsqu'elles sont déterminables, ont été appréhendées par le groupe Renault et les charges susceptibles de lui incomber ont donné lieu à constitution de provisions qui font l'objet d'une mention dans la note 28, § 2.C, de l'*annexe aux comptes consolidés*, page 203.

Les éventuels coûts susceptibles d'être pris en charge par le Groupe dans les pays pour lesquels la retranscription de cette Directive n'a pas encore abouti ne peuvent pas être estimés à ce stade.

2.6.3.3. LITIGES

D'une manière générale, chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes. Après avis des conseils compétents, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

En 2001, Renault et Volvo ont entamé une procédure d'arbitrage portant sur l'interprétation du contrat d'apport de Renault Véhicules Industriels avec, pour conséquence éventuelle, une réduction de la valeur d'apport. À ce titre, Renault a constitué en 2001 une provision par voie d'ajustement de la plus-value constatée sur l'apport. Renault estime que l'issue de ces procédures n'aura pas d'autre effet significatif sur sa situation financière. Aucun événement nouveau n'est intervenu au cours de l'exercice 2003.

La Commission européenne a procédé fin mars 1999 à une enquête portant sur les échanges intracommunautaires de véhicules Renault. Le Groupe reste dans l'attente de sa décision.

Dans le cadre normal de ses affaires, le Groupe est impliqué dans diverses procédures judiciaires liées à l'utilisation de ses produits. Renault estime qu'aucune procédure n'est aujourd'hui susceptible d'affecter significativement son patrimoine, sa situation financière, ses activités ou ses résultats.

2.6.3.4. CONCESSION DE LICENCES DE DROITS ET DE PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

Le Groupe est amené à utiliser des brevets détenus par des tiers dans le cadre de licences payantes négociées avec ces derniers.

De son côté, Renault s.a.s. dépose chaque année plusieurs centaines de brevets (cf. Chapitre 3, § 3.5 *Politique de Recherche et Développement*, page 150) dont certains font l'objet de licences payantes concédées à des tiers.

Dans le cadre de la cession de Renault V.I. à Volvo, Renault a concédé une licence de la marque Renault au groupe Volvo par contrat signé le 2 janvier 2001 pour les véhicules industriels (à partir de 3,5 tonnes). Cette licence mondiale qui est exploitée aux seuls risques du groupe Volvo est perpétuelle.

Par ailleurs, par contrat signé le 5 août 2000, Samsung a concédé à Renault Samsung Motors une licence mondiale non exclusive de la marque Samsung pour désigner les véhicules qu'elle assemble ou fabrique en Corée du Sud. Cette licence est accordée pour une durée initiale expirant en 2010 (renouvelable par avenant).

Dans le cadre de la révision de la directive 98/71 (ci-après la « Directive ») relative à la protection des dessins et modèles, la Commission européenne entend émettre des recommandations en vue de modifier les règles relatives à la protection du design des pièces détachées automobiles. Il existe un risque significatif de réduction, voire d'abolition de la protection des pièces détachées par la législation sur les dessins et modèles, en particulier en France où les pièces bénéficient actuellement d'une protection maximale de 25 ans. En admettant que la Directive puisse être révisée en 2005, elle devrait être transposée dans les États membres en 2007. La vente de copie de pièces détachées après cette date pourrait engendrer des effets négatifs sur les résultats de la société, étant rappelé que 1,6 % du chiffre d'affaires est aujourd'hui réalisé grâce à la vente des pièces détachées dites « captives » bénéficiant d'une protection au titre des dessins et modèles.

2.6.4. Distribution

L'atteinte des objectifs commerciaux et économiques de Renault repose en grande partie sur la performance et la solidité du Réseau de distribution (concessionnaires et filiales du Groupe, regroupées au sein de l'entité Renault Europe Automobile).

La santé financière des concessionnaires est suivie conjointement par Renault et RCI Banque dans les pays où ce dernier est présent. Un système de cotation des concessionnaires permet de prévenir et de limiter les risques de défaillances et d'impayés.

Dans les pays où RCI Banque est absent, notamment en Europe centrale (hors Pologne), des Comités des Risques mensuels sont organisés dans les pays et un Comité de Supervision des Risques est tenu au Siège tous les quatre mois, sur la base d'un reporting mensuel sur la santé financière du Réseau et les créances.

Le contrôle interne des filiales de distribution du Groupe (REA) est mesuré de façon régulière en France via l'outil Qualité du Contrôle Interne (QCI). Cet outil permet une auto-évaluation du niveau de contrôle interne des affaires et est systématiquement utilisé par la Direction de l'Audit du Groupe. L'outil est également utilisé en Angleterre et en Espagne, et sous une forme simplifiée dans les autres pays.

Des systèmes et procédures, centrales et locales, permettent aux filiales d'importation du Groupe de contrôler le versement des aides commerciales au Réseau et de maîtriser les coûts. Des missions sont menées dans certains pays (France et Allemagne, par exemple) par des auditeurs indépendants pour contrôler dans les affaires la justification des aides versées.

Le Nouveau Règlement Européen, entré en application en octobre 2003, modifie sensiblement le cadre réglementaire de la distribution automobile en Europe. Renault et son Réseau se préparent depuis plusieurs années à répondre aux nouvelles exigences liées à ce règlement. De nouveaux critères de sélectivité ont été définis et seront contrôlés tous les ans par des experts indépendants.

La mise en place de ces normes, notamment dans le service après-vente (appareils de diagnostic, documentation technique) et une politique de formation adéquate doivent également permettre d'améliorer les compétences du Réseau et de répondre aux risques liés à la complexité technologique croissante des véhicules.

2.6.5. Ressources humaines

La politique de gestion des ressources humaines est décrite dans le Chapitre 3, § 3.2. *Performances sociales*.

2.6.6. Autres risques

2.6.6.1. ENGAGEMENTS HORS-BILAN

Les principaux engagements concernent les avals, cautions et garanties délivrées par le Groupe dans le cadre de la marche normale de son activité, ainsi que les plans d'épargne en Argentine. Ils font l'objet d'une note spécifique de l'*annexe aux comptes consolidés*, note 28 pages 202 à 204, qui, à la connaissance de la Direction Générale, n'omettent pas d'engagement hors-bilan significatif.

2.6.6.2. RISQUES LIÉS AUX ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Renault est implanté dans des pays dans lesquels, en règle générale, les régimes de retraite sont pris en charge par des systèmes publics.

Les engagements que Renault a sont essentiellement du type indemnités de fin de carrière, ainsi qu'indiqué dans la note 22 de l'*annexe aux comptes consolidés,* page *192*.◆

2.6.6.3. RISQUES FISCAUX ET DOUANIERS

Les sociétés du Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées. Les rappels d'impôts et taxes acceptés sont comptabilisés par voie de provisions. Les rappels contestés sont pris en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir.

2.7 Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne

(art. 117 de la loi de Sécurité Financière (LSF) n°2003-706 du 1er août 2003)

2.7.1. Introduction

Dans le cadre de ses activités et de la poursuite de sa stratégie, le groupe Renault est confronté à un certain nombre de risques et aléas internes et externes. Afin d'y faire face, il a mis en place une organisation et des procédures dont l'objectif est d'identifier, de quantifier, de prévenir et de contrôler autant que possible ces risques afin d'en limiter les impacts négatifs, et contribuer ainsi à conforter l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques.

Ce dispositif fait l'objet d'une surveillance attentive du Conseil d'Administration. À la fois organe de gestion et de contrôle de l'entreprise, le Conseil d'Administration débat sur les orientations stratégiques du Groupe proposées par la Direction Générale et veille à leur application. Il est régulièrement informé de la situation financière de l'entreprise.

Trois comités, mis en place en 1996, indissociables du Conseil dont ils sont l'émanation, favorisent l'exercice de ses missions et, notamment, celles de contrôle :

- Le Comité des Comptes et de l'Audit comprend trois administrateurs indépendants sur cinq, et est présidé par un administrateur indépendant. Il analyse les comptes, s'assure de la pertinence des méthodes adoptées pour leur établissement et supervise l'activité d'audit interne.
- Le Comité des Nominations et des Rémunérations comprend deux membres indépendants sur trois. Il est chargé d'effectuer toute proposition au Conseil intéressant la nomination de nouveaux administrateurs ainsi que la rémunération des dirigeants et l'attribution d'options.
- Le Comité de Stratégie Internationale, présidé par un administrateur indépendant, a pour mission d'étudier les orientations stratégiques proposées par la Direction Générale relatives au développement international de la société.

Le Conseil d'Administration s'appuie notamment dans l'exercice de sa mission de contrôle sur les avis des Commissaires aux Comptes, les travaux de l'Audit Interne et de la Direction de la Maîtrise des Risques créée au second semestre 2002 auprès du Directeur de l'Audit Interne. Cette Direction de la Maîtrise des Risques a pour objet d'approfondir la connaissance des risques de toute nature pris par le Groupe, d'en faire une cartographie, de favoriser la gestion transversale de thèmes communs et de veiller à la mise en place de plans de prévention.

Le contrôle interne se décline dans tous les métiers de l'entreprise et dans toutes ses activités. Il traite prioritairement des objectifs suivants :

- la maîtrise des activités industrielles et commerciales sous les aspects qualité, coût et délais (QCD),
- la conformité aux lois et règlements en vigueur et aux règles de l'entreprise,
- la qualité, la fiabilité et la pertinence de l'information interne et externe, et notamment des informations financières et comptables,
- l'adaptation aux évolutions des normes environnementales,
- l'adéquation du niveau de risques aux objectifs et bénéfices attendus,
- le contrôle des risques que l'entreprise pourrait générer pour son personnel, ses clients, ses fournisseurs et l'ensemble de ses partenaires sociaux et sociétaux,
- la réduction de l'exposition de l'entreprise aux risques de fraude.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que les risques soient totalement éliminés.

Afin de décrire au mieux et de manière synthétique les procédures de contrôle interne, le présent rapport aborde successivement :

- l'environnement général de contrôle et de pilotage du groupe Renault,
- les procédures de contrôle spécifiques à chaque nature de risque,
- l'organisation spécifique qui préside à l'élaboration de l'information financière et comptable,
- le cas particulier de Nissan.

Par ailleurs, le rapport annuel du Groupe fournit des informations détaillées sur certains de ces thèmes dont seuls les éléments saillants sont repris ici.

2.7.2. L'environnement de contrôle et pilotage

Cet environnement se caractérise par :

- une organisation générale du Groupe centrée sur la recherche de la performance opérationnelle dans le respect des principes de bonne gouvernance ;
- un dispositif de reporting et de contrôle interne qui se veut complet et appliqué dans toutes les entités de l'entreprise ;
- une culture d'entreprise qui vise à mettre en place, à tous les niveaux et dans tous les métiers, des pratiques et des modes de fonctionnement associant un contrôle interne strict, qui se traduit notamment dans l'expression de nos valeurs, un des cinq axes stratégiques de Renault ;
- un corpus de normes internes dont le Code de déontologie, les missions du déontologue et les Comités de Déontologie, de même que les procédures de détections de fraudes et les règles en matière d'informations privilégiées et de prévention du délit d'initié, participent de cette culture d'entreprise qui entend promouvoir un comportement éthique en toute circonstance, la responsabilisation, la transparence, l'exemplarité hiérarchique et la sincérité des informations fournies ou des engagements de chacun.

2.7.2.1. L'ORGANISATION DU GROUPE

Un système de pilotage matriciel

La qualité des procédures de contrôle interne est une condition essentielle d'une bonne gouvernance. Réciproquement, l'organisation de la gouvernance du Groupe est le premier pilier du dispositif de contrôle interne, à commencer par l'articulation des responsabilités entre la **Direction Générale** et le **Conseil d'Administration**. Ainsi, les décisions stratégiques majeures sont examinées en premier lieu, dans le cadre du **Comité Exécutif du Groupe** (CEG) qui réunit, autour du Président-Directeur Général, les six Directeurs Généraux Adjoints. Elles sont ensuite présentées au Conseil d'Administration qui les examine et les arrête. Le **Comité de Direction Renault** (CDR) comprend, outre les membres du CEG, les responsables des principales Directions de Renault ; ses membres assurent la mise en œuvre des décisions dans le respect des dispositions légales des pays dans lequel intervient le Groupe, et en s'appuyant sur les **Comités de Direction** des grandes Directions opérationnelles. Le Comité Exécutif suit le déroulement de ce processus encadré par la détermination des budgets annuels, et ses membres rendent compte de l'évolution du Groupe au Conseil d'Administration.

En complément de cette organisation fondée sur la ligne hiérarchique, le Groupe dispose de **Directions de Projet** qui sont chargées de coordonner toutes les opérations nécessaires au développement, à l'industrialisation, à la mise sur le marché et au progrès en cours de vie des véhicules et organes, dans le cadre des objectifs définis de performance QCD (Qualité, Coûts, Délais). Cette organisation matricielle assure la coordination opérationnelle des actions des différents métiers du Groupe au service des projets, et participe à un meilleur suivi des performances des métiers.

Enfin, le Groupe a mis en place des **rattachements fonctionnels** qui permettent aux Directions supports d'animer transversalement leur fonction en définissant des politiques spécifiques (technique, industrielle, qualité) ou des règles de fonctionnement (RH, Contrôle de Gestion, Finance, …) et en contrôlant la mise en œuvre.

Un domaine de responsabilité et de délégation défini

Ces principes de fonctionnement s'accompagnent d'un **système de délégations** contribuant à la maîtrise du déploiement des politiques du Groupe jusqu'aux opérations élémentaires. Ainsi, dans le cadre du système de définition de fonction, le processus de décision au sein du groupe Renault repose sur un système de délégations décliné à partir des pouvoirs du Président-Directeur Général afin de répondre à un double objectif :

- faciliter la responsabilisation des opérationnels au plus près du terrain,
- s'assurer que la maîtrise des engagements est exercée au bon niveau.

Il fixe précisément les domaines et le niveau des décisions pouvant être prises par les opérationnels et constitue ainsi un référentiel dont l'application peut être facilement vérifiée par les Contrôleurs de Gestion lors de la prise de décision et par l'Audit Interne lors des contrôles a posteriori.

2.7.2.2 LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le Contrôle de Gestion

Dans son organisation et ses procédures, le Schéma de Gestion du groupe Renault apporte une forte contribution à la maîtrise de ses opérations, à l'adéquation de l'allocation des ressources aux objectifs poursuivis.

Il associe :

- l'attribution de responsabilités d'objectifs et de budgets (avec les reportings correspondants), à des secteurs identifiés ;
- un mode d'animation visant à assurer la cohérence :
  - des objectifs sectoriels avec les objectifs de l'entreprise,
  - des objectifs court terme avec ceux du long terme,
  - du croisement des approches projets, métiers et régions ;
- un schéma comptable de mesure des flux et de consolidation des résultats.

Il s'appuie sur une structure relais : celle de la fonction **Contrôle de Gestion** dont la mission est d'animer et de mesurer la performance économique aux différents niveaux de l'organisation (Groupe, domaines d'activité, terrain). Son rôle consiste en particulier à :

- décliner les objectifs économiques de l'entreprise ;
- analyser, sous l'angle économique, les décisions de gestion proposées à tout niveau, en contrôler la cohérence avec les normes, plans et budgets, en juger la pertinence économique et formuler à leur égard un avis ;
- développer et animer un **corps de procédures de gestion** adaptées aux spécificités de chaque secteur opérationnel.

Il est ainsi chargé d'animer le processus de construction des **Budgets** et assure en cours d'année les **Re-prévisions** et le **Reporting**. Ceux-ci reposent sur les principes et outils suivants :

- la remontée d'informations fiables et utiles sur la performance commerciale, l'activité et les coûts par grande fonction (commerciale, industrielle, tertiaire, ...), élaborées de manière décentralisée par chacune des unités opérationnelles sous le contrôle de leurs Directions et selon la description analytique la mieux adaptée aux besoins de gestion ;
- l'unicité des comptes de gestion et le résultat consolidé grâce à l'utilisation d'un système intégré implanté dans les différentes unités pour traiter à la fois le reporting de gestion et la consolidation des comptes aux normes comptables du Groupe, et avec les mêmes informations ;
- un reporting mensuel de l'ensemble des unités, dans un délai court, et qui juxtapose toujours le réel au budget mensualisé et à la dernière re-prévision en cours.

L'audit interne

Renault est doté d'une fonction **d'Audit Interne**, chargée d'apprécier l'efficacité des contrôles et d'assister les collaborateurs dans l'exercice de leurs responsabilités.

La compétence de l'Audit Interne s'exerce sur l'ensemble du Groupe, et son champ d'intervention peut être étendu à nos partenaires tiers dans le cadre de clauses d'audit ou de circonstances nécessitant de telles interventions.

Cette compétence est une compétence opérationnelle qui complète les contrôles exercés par le Contrôle de Gestion.

À l'issue de chacune de ses interventions, l'Audit Interne émet à l'attention du Président-Directeur Général et du membre du Comité Exécutif du Groupe concerné, une note de synthèse sur le niveau de contrôle constaté, les recommandations majeures et les engagements pris par les entités dans leur plan d'action. Il fait une fois par an, en Comité Exécutif du Groupe, le compte-rendu de son activité.

Les membres du Comité des Comptes et d'Audit de Renault sont habilités à demander à la Direction Centrale de l'Audit des vérifications particulières, et peuvent se faire communiquer les rapports de toute nature établis par celle-ci.

Ils reçoivent copie du rapport annuel d'activité de l'Audit, et le Directeur Central de l'Audit effectue, lors des séances du Comité, une synthèse de ses interventions et du plan de charge prévisionnel approuvé par le Comité Exécutif du Groupe.

À tout moment, le Directeur Central de l'Audit est tenu d'alerter, après en avoir informé le Président du Conseil d'Administration, le Président du Comité des Comptes et de l'Audit de faits extraordinaires qui seraient portés à sa connaissance.

2.7.2.3. UNE CULTURE D'ENTREPRISE ET DES PRATIQUES DE FONCTIONNEMENT PRIVILÉGIANT LE CONTRÔLE INTERNE

Le groupe Renault dispose d'un Code de déontologie, d'une Direction des Risques, de manuels de procédures et d'un Audit Interne qui s'assure du respect des procédures. Le principe du Code de déontologie a été décliné dans plusieurs Directions de l'entreprise sous forme de codes propres, en fonction de la spécificité de chaque métier : charte à la Direction des Achats, charte des Commissaires aux Comptes, charte du contrôle et de l'audit interne, charte de l'Alliance.

Les procédures en vigueur dans le Groupe reposent sur les principes de séparation des pouvoirs, mettent en place des circuits de validation et avis afin que les décisions soient prises au niveau adéquat, avec le bon niveau d'information et de concertation, et que l'on puisse en contrôler la mise en œuvre. C'est le cas notamment des processus NRI (Note de Règlement Intérieur) et CPI (Contrat de Projet d'Investissement) pour les engagements et les investissements.

Par ailleurs, la nomination des cadres ayant pouvoir d'engager le Groupe ou de contrôler son activité fait l'objet de décisions du Comité des Ressources Humaines afin de permettre l'adéquation des compétences et de l'expérience nécessitées par le poste considéré. Le Groupe attache une attention particulière à la gestion des compétences et a mis en place des procédures pour optimiser la gestion prévisionnelle des postes sensibles (entretiens annuels, comités de carrière, suivi des cadres à potentiel, …)

2.7.3. La gestion des principaux risques

Les principaux risques et leur mode de gestion et de contrôle, décliné à partir des principes d'organisation sus-cités, sont détaillés dans le rapport annuel d'activité du Groupe.

Les composantes de la stratégie du groupe Renault amènent à suivre plus particulièrement les risques suivants :

- le risque lié à l'implantation géographique dans le cadre de la stratégie d'internationalisation de Renault,
- le risque Produit/Qualité qui est au cœur des engagements du Groupe pour ses clients,
- les risques de toute nature liés aux relations avec les fournisseurs.

2.7.4. Organisation de l'élaboration de l'information financière et comptable

L'élaboration des comptes consolidés du groupe Renault résulte d'un ensemble d'opérations structurées à partir des systèmes opérationnels qui supportent les grands processus (achats, facturation, paye, garantie, gestion de production, ...). Ces opérations font l'objet de contrôles à différents niveaux dans le respect des procédures d'autorisation et de délégation en vigueur dans le Groupe.

Les grands principes qui prévalent et qui sont mis en œuvre pour l'élaboration des comptes sont :

- le traitement de la totalité des transactions ;
- la conformité des transactions aux principes comptables applicables au Groupe. Un Manuel définit les normes communes de présentation et d'évaluation du Groupe. Ce Manuel, mis à disposition de toutes les entités, permet l'homogénéité de l'information financière remontée ;
- la revue périodique des actifs (stocks, immobilisations, créances, disponibilités, …).

Le groupe Renault a choisi de mettre en place un progiciel intégré (*Enterprise Resource Planning* ou E.R.P) reconnu sur le marché, en remplacement des systèmes comptables auxiliaires, et le déploie progressivement sur les entités consolidées. L'utilisation d'un tel progiciel, très structuré, permet d'exploiter sa propre logique de contrôle interne et d'assurer la fiabilité et la cohérence de l'information traitée. Notamment, la définition précise des profils utilisateurs permet d'organiser le respect des règles de séparation des tâches.

La mise en place simultanée d'autres modules de ce progiciel pour traiter de fonctions opérationnelles (achats, facturations, stocks, paie, …) vise une intégration indispensable à un contrôle toujours plus efficace.

Afin de garantir la cohérence des données et la mise en œuvre de délais réduits de centralisation et consolidation de l'information, les options suivantes sont en vigueur : un plan de comptes opérationnel unique, la tenue des comptes selon les normes du Groupe, et, parallèlement, un automatisme permettant la production simultanée des comptes selon les référentiels locaux.

Les équipes comptables centralisées et décentralisées opèrent une révision des comptes et expliquent les évolutions du réel d'une période à l'autre ainsi que, en liaison avec les Contrôleurs de Gestion, les écarts entre le budget, les re-prévisions et le réel. Si l'analyse des écarts ou tout autre processus de vérification révèle une faiblesse dans la qualité de l'information émanant des systèmes opérationnels ou comptables liés, des plans d'action sont mis en œuvre avec la participation active des opérationnels et de la fonction Contrôle de Gestion pour traiter les causes de ces anomalies.

Le patrimoine, actif, passif et hors-bilan, fait l'objet de procédures de contrôle et de révision, en liaison avec les Directions juridiques, financières et générales des entités du Groupe. Pour les engagements hors-bilan, des notes d'instructions précises sont diffusées par le Groupe, et les engagements sont remontés à travers l'outil de consolidation.

Les états financiers consolidés publiés sont élaborés à partir d'un outil de consolidation unique, structuré selon un plan de rubriques de consolidation commun à toutes les entités. Le Groupe publie des informations semestrielles au 30 juin, et annuelles au 31 décembre. Ces arrêtés sont anticipés par la réalisation de pré-clôtures réalisées deux fois par an : au 31 mai pour l'arrêté de juin, et au 31 octobre pour celui de décembre. Des réunions de synthèse sont organisées, en présence de la Direction du Groupe, avec les Commissaires aux Comptes.

2.7.5. L'alliance Renault-Nissan

La nature même de l'Alliance Renault-Nissan conduit à laisser à chacun des deux Groupes la constituant une large autonomie dans la gestion de son organisation et de ses opérations. Dans ce cadre, Nissan et sa Direction Générale sont pleinement responsables du maintien des dispositifs de gouvernance et de contrôle interne nécessaires en tant qu'entreprise cotée à la Bourse de Tokyo, dans le contexte de ses marchés et de son implantation géographique. Renault s'assure par sa présence minoritaire au Conseil d'Administration de Nissan de la mise en œuvre des décisions de l'Alliance, dans le respect des intérêts de l'ensemble des actionnaires de Nissan.

Par ailleurs, les équipes (*Cross Company and Cross Function Teams*) et filiales (RNBV, RNPO et RNIS) communes, par la nature des domaines sur lesquelles elles disposent d'un pouvoir de décision et en conduisant à l'échange et la mise en œuvre des meilleures pratiques entre les deux Groupes, participent à l'amélioration continue des processus : adoption des plans à moyen et long terme, principes de politique financière, et certains domaines clés au plan du contrôle interne pour un constructeur automobile, tels que les politiques d'achat et les systèmes d'information, mais aussi la distribution en Europe.

Boulogne, le 24 février 2004

2.8. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président

Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Renault pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Renault et en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

Sous la responsabilité du Conseil d'Administration, il revient à la Direction de définir et de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne adéquates et efficaces. Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent, de notre part, les informations et déclarations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons, conformément à la doctrine professionnelle applicable en France, pris connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière présentés dans le rapport du Président.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations et déclarations décrivant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly et Courbevoie, le 9 mars 2004,

les Commissaires aux Comptes

Deloitte Touche Tohmatsu		Ernst & Young Audit	
O. Azières	**A. Raimi**	**J.-F. Bélorgey**	**D. Mary-Dauphin**

3

Performances de Renault en 2003

3.1. Performances économiques *96*

3.1.1. Résultats et performances commerciales 2003 *96*

3.1.2. Résultats financiers 2003 *105*

3.1.3. Perspectives *111*

3.2. Performances sociales *112*

3.2.1. Effectifs *112*

3.2.2. La politique Ressources Humaines *113*

3.2.2.1. Anticiper *113*

3.2.2.2. Attirer et motiver *116*

3.2.2.3. Partager *121*

3.3. Performances environnementales 124

3.3.1. Les enjeux 125
3.3.2. Consolider le management de l'environnement sur le cycle de vie 127
3.3.3. Concilier compétitivité et protection de l'environnement 131
3.3.3.1. Les évolutions des produits 131
3.3.3.2. Les évolutions des processus de fabrication 131
3.3.4. Maîtriser et réduire les impacts des activités sur l'environnement 132
3.3.4.1. Les sites tertiaires et de fabrication 132
3.3.4.2. Les sites commerciaux 136
3.3.4.3. Les produits 136
3.3.5. Préserver la valeur du patrimoine 137
3.3.6. Organiser la communication 139

3.4. Performances sociétales 140

3.4.1. Les Codes de bonne conduite 140
3.4.2. Renault et les parties prenantes 140
3.4.3. Renault, architecte de la Mobilité Durable 141
3.4.3.1. Les enjeux de la Mobilité Durable 141
3.4.3.2. La politique de Renault en matière de Mobilité Durable 141
3.4.3.3. Les actions nationales de Renault pour la Mobilité Durable 142
3.4.3.4. Les actions européennes de Renault pour la Mobilité Durable 142
3.4.3.5. Les actions internationales de Renault pour la Mobilité Durable 143
3.4.4. Renault et la sécurité routière 143
3.4.4.1. Les enjeux de la sécurité routière 143
3.4.4.2. L'accidentologie 144
3.4.4.3. La sécurité active 144
3.4.4.4. La sécurité passive 145
3.4.4.5. L'action de sensibilisation à la sécurité routière 145
3.4.4.6. e-safety, l'ambition européenne 146
3.4.5. Contribution à la société civile 146
3.4.5.1. Les actions locales en faveur des personnes handicapées 146
3.4.5.2. L'aide à l'éducation et à la culture 147
3.4.5.3. Les autres actions 147

3.5. Politique de Recherche et Développement 150

3.5.1. Rendre l'innovation disponible sur toute la gamme 150
3.5.2. Garantir le meilleur niveau de sécurité 150
3.5.3. Assurer le plaisir d'être à bord 151
3.5.4. Réduire les impacts sur l'environnement 151
3.5.5. L'Alliance avec Nissan, accélérateur d'efficacité 152

3.1. Performances économiques

Dans un contexte de baisse de 1,6 % du marché automobile européen, plus particulièrement marquée en France (- 6,2 %), les ventes mondiales du groupe Renault sont en retrait de 0,7 %. La baisse des ventes en Europe occidentale a été en grande partie compensée par la progression des ventes dans le reste du monde (+ 9 %), tirées par le dynamisme des marchés en Europe centrale et orientale, la reprise du marché turc et la croissance des ventes de Dacia. En Europe occidentale, Renault s'affirme comme la première marque tant sur le marché des véhicules particuliers que des véhicules utilitaires, avec des succès tels que Mégane II et Espace IV. Mégane est la voiture la plus vendue en Europe.

À structure et méthodes identiques, le chiffre d'affaires est en hausse de 3,8 %, du fait d'une forte progression au 2nd semestre 2003, et ce en dépit d'un impact négatif des taux de change de 2,1 %. Cette augmentation s'explique par l'amélioration du mix et du prix moyen des véhicules par unité, la croissance de l'activité de service en Europe, la progression des facturations à l'international et des ventes d'organes à des tiers, notamment à Nissan.

La marge opérationnelle est impactée par l'environnement peu porteur en Europe : appréciation de l'euro, notamment par rapport à la livre, et baisse des marchés. Cet effet est toutefois compensé par le succès des nouveaux modèles, et par l'amélioration des performances de Renault en terme d'achats et d'efficacité industrielle. La contribution à l'international est stable. La Branche Financement des Ventes progresse de manière significative.

Bénéficiant de la hausse des résultats de Nissan, le résultat net de Renault progresse de 26,8 % et atteint à nouveau en 2003 un niveau record. Dans ce contexte, Renault poursuit le renforcement de sa structure financière avec une baisse de l'endettement de la Branche Automobile et une hausse de ses capitaux propres. Le ratio d'endettement net sur capitaux propres est passé de 21,1 % en 2002 à 12,9 % en 2003.

3.1.1. Résultats et performances commerciales 2003

3.1.1.1. BRANCHE AUTOMOBILE

Activité industrielle[1]

En 2003, la production mondiale du groupe Renault s'établit à 2 385 087 véhicules particuliers et utilitaires, dont plus de 46 % ont été produits hors de France. Pour réaliser sa production, le Groupe dispose de plus de 30 sites industriels et s'appuie sur ceux de partenaires avec lesquels il a conclu des accords de coopération ou ceux de Nissan Motor, dans le cadre de l'Alliance signée en 1999 (cf. Chapitre 1, *Les principaux sites industriels*, page 15 et 16).

Production mondiale du groupe Renault par origine

en nombre de véhicules particuliers et utilitaires	2003	2002	2001
Production en France	1 283 123	1 344 847	1 412 577
Production à l'étranger	1 101 964	999 107	962 566
dont Renault	*911 673*	*824 765*	*841 545*
dont Dacia	*72 661*	*57 377*	*52 342*
dont Renault Samsung	*117 630*	*116 965*	*68 679*
PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE	**2 385 087**	2 343 954	2 375 143

(1) Note méthodologique : les données relatives à la production sont issues d'un comptage effectué lors de la mise à disposition des véhicules produits aux entités commerciales.

Production mondiale du groupe Renault par modèle

	2003	2002	2001
Production Renault			
Véhicules particuliers			
Twingo	122 082	149 744	171 768
Clio	666 369	677 037	672 898
Kangoo	114 713	105 221	111 874
Renault 9 et 12	-	-	4
Renault 19	-	-	3 690
Mégane	184 497	551 673	663 027
Mégane II	576 897	81 287	-
Laguna	-	-	2
Laguna II	192 470	258 983	275 755
Safrane	-	-	2
Espace	2	32 421	59 465
Espace IV	66 551	19 833	-
Vel Satis	13 127	21 945	412
Avantime	1 399	5 522	1 350
Total véhicules particuliers	**1 938 107**	1 903 666	1 960 247
Véhicules utilitaires			
Express	-	-	2 499
Kangoo Express	115 764	113 752	129 213
Twingo Société	1 115	1 870	2 112
Clio Société	45 442	53 920	55 812
Mégane Société	-	5 201	6 899
Mégane II Société	8 443	-	-
Trafic[2]	-	928	2 467
Master 2	75 449	83 904	87 165
Mascott	10 476	6 371	7 708
Total véhicules utilitaires	**256 689**	265 946	293 875
PRODUCTION RENAULT	**2 194 796**	**2 169 612**	**2 254 122**

Production Dacia			
Véhicules particuliers			
Berline 1300	10 648	10 531	11 091
Break 1300	3 507	4 657	4 552
Nova + SuperNova	2 438	29 247	25 854
Solenza	37 129	-	-
L90	8	-	-
Total véhicules particuliers	**53 730**	44 435	41 497
Véhicules utilitaires			
Pick-up 1300	4 746	4 375	2 883
Drop side 1300	3 998	2 757	2 141
Double cabine 1300	10 147	5 620	5 493
King cab 1300	40	190	328
Total véhicules utilitaires	**18 931**	12 942	10 845
PRODUCTION DACIA	**72 661**	**57 377**	**52 342**

(2) La production du nouveau Trafic, réalisée par General Motors Europe à Luton (Grande-Bretagne) et par Nissan en Espagne n'est pas comptabilisée dans la production de Renault.

Production mondiale du groupe Renault par modèle (suite)

Production Renault Samsung Motors			
Véhicules particuliers			
SM5	84 999	100 148	68 679
SM3	32 631	16 817	-
PRODUCTION RENAULT SAMSUNG	**117 630**	**116 965**	**68 679**

PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE	**2 385 087**	**2 343 954**	**2 375 143**
Véhicules particuliers	2 109 467	2 065 066	2 070 423
Véhicules utilitaires	275 620	278 888	304 720

Activité commerciale

VENTES MONDIALES DU GROUPE

Les ventes[3] mondiales du groupe Renault (véhicules particuliers et utilitaires) enregistrent en 2003 un léger recul (- 0,7 %). Le Groupe occupe une part de marché mondiale de 4,1 % (- 0,1 point par rapport à 2002), s'appuyant sur ses 3 marques : Renault (2,21 millions d'unités, en baisse de 1 %), Dacia (69 000 véhicules, en progression de 18,8 %) et Renault Samsung Motors (111 000 véhicules particuliers, en baisse de 4,8 %).

La part des ventes du groupe Renault réalisées hors d'Europe occidentale représentent 24,4 % du total (contre 22,2 % en 2002), confirmant ainsi la régulière progression du Groupe à l'international et le bien-fondé de sa stratégie d'internationalisation.

Ventes mondiales du Groupe

	2003	2002	2001	Variation 2003/2002
Marque Renault				
Véhicules particuliers	1 896 174	1 902 323	1 961 414	- 0,3%
Véhicules utilitaires	312 726	327 780	326 091	- 4,6%
Total Renault	**2 208 900**	2 230 103	2 287 505	**- 1,0 %**
en Europe occidentale	***1 806 440***	*1 870 344*	*1 905 302*	*- 3,4 %*
hors d'Europe occidentale	***402 460***	*359 759*	*382 203*	*11,9 %*
Marque Renault Samsung				
Véhicules particuliers	111 431	117 085	70 788	- 4,8 %
Total Renault Samsung	**111 431**	117 085	70 788	**- 4,8 %**
Marque Dacia				
Véhicules particuliers	49 733	44 913	42 373	10,7 %
Véhicules utilitaires	18 894	12 876	12 057	46,7%
Total Dacia	**68 627**	57 789	54 430	**18,8 %**
Total véhicules particuliers	2 057 338	2 064 321	2 074 575	- 0,3 %
Total véhicules utilitaires	331 620	340 656	338 148	- 2,7 %
VENTES MONDIALES DU GROUPE	**2 388 958**	**2 404 977**	**2 412 723**	**- 0,7 %**
en Europe occidentale	***1 806 443***	*1 870 344*	*1 905 308*	*- 3,4 %*
hors d'Europe occidentale	***582 515***	*534 633*	*507 415*	*9,0 %*

(3) Le terme « ventes » recouvre des immatriculations de véhicules neufs complétées pour certaines zones géographiques par des facturations. En Europe occidentale, aux immatriculations s'ajoutent 34 307 véhicules non immatriculés en 2003 (39 910 en 2002). Conformément aux pratiques de l'industrie automobile, les parts de marché sont issues des dernières données disponibles fournies par les organismes officiels ou, par défaut, de données issues d'échanges intra-constructeurs, et correspondent alors à des ventes.

Marque Renault

Les **ventes totales de la marque Renault dans le monde** enregistrent un repli de 1 % en 2003 pour s'élever à 2 208 900 véhicules particuliers et utilitaires (contre 2 230 103 en 2002) : la baisse des ventes en Europe occidentale (- 3,4 %), n'est pas intégralement compensée par la croissance des ventes dans le reste du monde (+ 11,9 %).

En Europe occidentale, les ventes totales de Renault s'élèvent à 1 806 440 unités (1 870 344 en 2002) et connaissent un repli de 3,4 %. Celui-ci s'est réalisé dans un marché automobile en baisse de 1,6 % à 16 millions d'unités, cette baisse étant plus particulièrement sensible sur le marché français (- 6,2 % à 2,39 millions d'unités), là où Renault est le plus fortement implanté. Renault est en 2003 – et pour la sixième année consécutive – la 1re marque sur le marché des **véhicules particuliers et utilitaires** avec une pénétration de 11,1 % (11,3 % en 2002) et renforce pour la 2e année consécutive sa première place sur le marché des véhicules particuliers en accroissant son écart de part de marché avec les deux marques suivantes.

Parts de marché en Europe occidentale (en %)

véhicules particuliers et utilitaires	2003	2002	2001
Renault	**11,1**	11,3	11,2
Volkswagen	**9,6**	10,0	10,5
Opel	**9,0**	9,0	9,6
Ford	**8,9**	9,0	9,0
Peugeot	**8,5**	8,9	8,6
Citroën	**6,9**	6,6	6,3
Fiat	**6,1**	6,8	7,5

Dans un contexte de baisse de 1,4 % des immatriculations de **véhicules particuliers** en Europe occidentale, Renault est leader du marché et réalise une pénétration de 10,6 % (10,7 % en 2002). Ce repli de 0,1 point s'explique uniquement par un effet mix-marché défavorable puisque les pays où Renault est le plus fortement implanté sont ceux qui reculent le plus tels que la France (- 6,3 %), ou le Portugal (- 16,1 %). Hors cet effet marché, Renault enregistre une stabilité de ses performances, alors même que le premier semestre 2003 fut marqué par la fin de vie de Scénic.

Parts de marché en Europe occidentale (en %)

véhicules particuliers	2003	2002	2001
Renault	**10,6**	10,7	10,6
Volkswagen	**10,0**	10,3	10,8
Opel	**9,2**	9,4	10,2
Ford	**8,7**	8,9	8,8
Peugeot	**8,4**	8,9	8,6
Citroën	**6,4**	6,2	5,8
Fiat	**5,6**	6,2	7,2

Ce résultat satisfaisant est obtenu grâce aux succès de Mégane II – Mégane[4] est le modèle le plus vendu en Europe – et à Espace IV dont la disponibilité s'est progressivement améliorée tout au long de l'année et qui a repris la tête du segment des grands monospaces.

Renault profite également de l'attractivité de sa gamme complète de moteurs dCi et est en 2003 la 1re marque européenne pour les véhicules particuliers équipés de moteurs diesel avec 13 % de part de marché. Plus d'une Renault sur deux est désormais vendue avec un moteur diesel en Europe (52,8 % à fin décembre 2003 contre 47,1 % à fin décembre 2002).

En matière de sécurité passive, Renault s'affirme aussi comme la marque la plus sûre du marché avec cinq modèles (Laguna II, Vel Satis, Mégane II berline, Espace IV et Scénic II) au meilleur niveau de sécurité, et avec la meilleure note jamais décernée par l'organisme Euro NCAP pour Espace IV.

En France, Renault progresse de 0,2 point et consolide à nouveau en 2003 sa position de première marque en occupant 27,2 % du marché (27 % en 2002). Renault profite des bons résultats obtenus notamment par Mégane et Clio qui prennent respectivement les deux premières places au classement des véhicules les plus vendus avec des parts de marché de 9,9 % et 8,1 %. Dans un marché en baisse de 6,3 %, les ventes de Renault accusent un repli de 5,8 %.

(4) Familles Mégane I et II.

Performances de Renault en Europe occidentale

Véhicules particuliers	Immatriculations du Marché Toutes marques en 2003		Immatriculations Renault en 2003		Parts de Renault en %		
	en nombre	Var. 2003/2002 en %	en nombre	Var. 2003/2002 en %	2003	2002	2001
France	2 009 246	- 6,3	546 014	- 5,8	27,2	27,0	26,6
Allemagne	3 242 795	- 0,3	203 914	- 1,0	6,3	6,3	6,0
Espagne	1 383 013	3,8	175 760	4,6	12,7	12,6	12,6
Italie	2 236 611	- 1,9	166 526	5,8	7,4	6,9	7,0
Royaume-Uni	2 579 050	0,6	189 427	- 2,7	7,3	7,6	7,4
Belgique-Luxembourg	502 388	- 1,7	58 724	3,5	11,7	11,1	12,6
Pays-Bas	489 017	- 4,2	47 163	- 11,4	9,6	10,4	9,4
Portugal	189 786	- 16,1	27 656	- 5,2	14,6	12,9	12,2
Suisse	270 338	- 8,4	17 243	- 8,9	6,4	6,4	6,6
Autriche	300 213	7,4	21 411	8,5	7,1	7,1	6,6
Autres pays d'Europe occidentale	996 966	- 0,6	50 616	- 12,1	5,1	5,7	5,6
Total Europe occidentale(1)	**14 199 423**	**- 1,4**	**1 504 454**	**- 2,4**	**10,6**	10,7	10,6

(1) U.E., Islande, Norvège et Suisse.

Hors de France, les performances de Renault sont en croissance dans de nombreux pays et particulièrement en Italie, en Espagne, en Belgique et au Portugal ou stables, comme en Allemagne. Renault enregistre cependant un recul au Royaume-Uni et aux Pays-Bas.

En **Allemagne**, dans un marché en baisse de 0,3 %, Renault se classe premier importateur avec une pénétration stable par rapport à 2002 à 6,3 %. La forte hausse des ventes de Mégane (+ 0,4 point) et d'Espace IV (+ 0,1 point) compense le recul des ventes de Twingo (- 0,2 point), de Clio (- 0,1 point) et de Laguna II (- 0,3 point).

Aux **Pays-Bas**, dans le cadre de la convergence volontaire générale des prix de vente des véhicules au sein de l'Union européenne, Renault a accepté une érosion de sa part de marché qui baisse de 0,8 point (9,6 % contre 10,4 % en 2002) après une performance historique en 2002. Renault enregistre ainsi un recul sur Laguna (- 0,8 point), Clio (- 0,6 point) et Twingo (- 0,4 point), tandis que ses nouveaux modèles connaissent un succès notable (Mégane : + 0,5 point, Espace IV : + 0,5 point).
Au total, les ventes de Renault chutent de plus de 11 % dans un marché en recul de 4,2 %.

Au **Royaume-Uni**, dans un marché quasi stable (+ 0,6 %), Renault se hisse à la troisième place grâce à la progression des ventes de la famille Mégane qui se classe dans les 3 meilleures ventes de son segment au Royaume-Uni (+ 0,1 point). Cependant, le léger repli de Clio (- 0,1 point) et de Laguna (- 0,2 point) se traduit par une baisse de la pénétration de Renault (7,3 % contre 7,6 % en 2002), et les ventes reculent de 2,7 %.

En **Espagne**, dans un marché en croissance de 3,8 %, Renault progresse de 0,1 point et garde sa place de leader avec une pénétration de 12,7 % : la baisse observée sur Laguna (- 0,2 point) est compensée par la progression de Mégane (+ 0,2 point) – modèle le plus vendu – et celle de Clio (+ 0,1 point).

En **Belgique/Luxembourg**, Renault reprend sa place de leader avec 11,7 % de pénétration (11,1% en 2002) et profite du succès de Mégane (+ 1,1 point) – modèle le plus vendu – et d'Espace IV (+ 0,7 point). Malgré la baisse de 1,7 % du marché, les ventes de Renault progressent de 3,5 %.

En **Italie,** du fait des très bons résultats obtenus par Clio (+ 0,3 point) et Mégane (+ 0,4 point), Renault gagne 2 places et figure parmi les 3 premières marques, avec une part de marché de 7,4 % (contre 6,9 % en 2002). Ceci se traduit par des ventes en hausse de 5,8 %, dans un contexte de baisse du marché de 1,9 %.

Enfin, alors que le marché **portugais** enregistre la plus forte baisse d'Europe occidentale (-16,1 %), Renault accroît sa position de première marque avec une hausse de pénétration de 1,7 point (14,6 % contre 12,9 % en 2002), notamment grâce à Mégane (+ 3,6 points) – modèle le plus vendu – qui profite d'un avantage fiscal sur le moteur 1.5 dCi.

Par **segment,** la baisse de 1,4 % du marché des véhicules particuliers en 2003 n'est pas homogène puisqu'elle affecte plus particulièrement les segments :

- des petites voitures citadines I1 (- 18,5 %)
- moyen inférieur M1 (- 5,6 %), et
- moyen supérieur M2 (- 9,2 %),

tandis que les segments :

- des petites voitures I2 (+ 10,2 %),
- assimilés véhicules particuliers (+ 2,8 %), et
- grands monospaces S3 (+ 15,9 %)

progressent significativement.

En 2003, les **performances de Renault par modèle** en Europe occidentale doivent être analysées au regard de l'évolution de la part occupée par chacun de ces segments :

- **Twingo** recule de 0,2 point en Europe occidentale à 0,8 %. À l'intérieur d'un segment des petites voitures citadines en baisse de plus de 18 %, la part de marché de Twingo est stable à 12,4 %. Conservant la 1re place sur son segment après près de 11 ans de commercialisation, ce véhicule reste inégalé en termes de rapport compacité/habitabilité en Europe. En France, Twingo est toujours classé dans le TOP 10 avec 2,6 % du marché.

- **Clio** occupe 3,2 % du marché d'Europe occidentale (contre 3,45 % en 2002). Dans un segment I2 fortement renouvelé et en croissance soutenue (+ 10,2 %), Clio occupe la 2e place avec une part de 11,3 % et réduit l'écart avec le leader (Peugeot 206). Clio offre à ses clients une motorisation diesel des plus performantes qui lui permet d'avoir un taux de diesel de 40,8 %, l'un des plus forts du segment. En France, Clio est le modèle le plus vendu sur son segment.

- Grâce au lancement réussi de la nouvelle génération en mars 2003, **Kangoo VP** se classe au premier rang sur le segment des assimilés véhicules particuliers avec une part de segment de 21,9 % en 2003.

Performances de Renault en Europe occidentale par modèle – véhicules particuliers (en %)

part de marché	2003*	2002*	2001
Twingo	**0,8**	1,0	1,1
Clio	**3,2**	3,4	3,3
Kangoo	**0,5**	0,5	0,4
Mégane/Mégane II	**4,2**	3,5	3,8
Laguna	**1,3**	1,7	1,5
Vel Satis/Avantime	**0,1**	0,2	0,0
Espace/Espace IV	**0,4**	0,3	0,4
Divers	**0,1**	0,1	0,1
Total Europe occidentale	**10,6**	10,7	10,6

(*) Chiffres provisoires.

- **Mégane** est le véhicule le plus vendu toutes catégories confondues et occupe 4,2 % du marché européen en 2003 (+ 0,6 point par rapport à 2002). Cette performance est le résultat du succès de Mégane II 3 et 5 portes, modèles lancés en octobre 2002, dont les ventes sont en hausse de 64 % et au succès de Scénic II, lancé en juin 2003. Scénic réaffirme sa première place sur le marché des monospaces compacts en Europe avec une pénétration de 23,1 %. Ses motorisations diesel sont attractives puisque 72 % des ventes de Scenic II sont équipées de moteurs diesel.

  Enfin, la commercialisation progressive à partir de septembre 2003 de Mégane coupé-cabriolet, Estate et Sedan vient encore renforcer l'offre de Renault sur ce segment en Europe.

- **Laguna** est fortement pénalisé par une baisse très significative du segment moyen supérieur M2 (- 9,2 %). Sa part de marché en Europe occidentale recule de 0,4 point (1,3 % en 2003 contre 1,7 % un an auparavant). Sur son segment, Laguna occupe une pénétration de 7,1 % (8,7 % en 2002), ce repli de 1,6 point étant imputable pour 0,3 point à un mix géographique défavorable. Comme en 2002, Laguna se positionne à la troisième place des marques généralistes de sa catégorie. En France, en Espagne et aux Pays-Bas, Laguna confirme en 2003 sa position de leader sur son segment.

- **Vel Satis** occupe 1,8 % du segment supérieur (S1) en 2003 (2,5 % en 2002). Vel Satis s'ancre sur un marché plus haut de gamme que Safrane, donc plus étroit en volumes, mais qui bénéfice d'un mix version plus élevé (75 % des ventes portent sur des versions hautes « Privilège » et « Initiale »).

- Malgré un manque de disponibilité en début d'année, **Espace IV** a progressé en Europe occidentale et occupe 0,4 % du marché. Leader sur le segment des grands monospaces avec 19,1 %, Espace IV confirme son appartenance au haut de gamme avec deux motorisations 6 cylindres et des niveaux d'équipement très riches. Grâce à un succès croissant dans tous les pays d'Europe, Espace IV s'internationalise par rapport à ses prédécesseurs puisque le poids des ventes réalisées hors de France représente maintenant plus de 60 %.

Dans le domaine des **véhicules utilitaires**, Renault conserve en 2003 sa place de première marque sur un marché en baisse plus marquée (- 3 %) que celui des véhicules particuliers.

Parts de marché en Europe occidentale (en %)

véhicules utilitaires	2003	2002	2001
Renault	**15,1**	15,9	15,3
Citroën	**11,0**	10,3	10,6
Ford	**10,8**	9,5	10,4
Fiat	**10,2**	11,6	10,5
Peugeot	**9,0**	8,8	8,7
Mercedes	**8,0**	8,6	9,0
Opel	**7,1**	6,3	4,6

Le recul de sa performance en Europe occidentale (15,1 % contre 15,9 % en 2002) s'explique par un effet mix/marché défavorable (0,2 point), et par une moindre performance de Renault (0,6 point) liée, d'une part, à Clio société en France et, d'autre part, au renouvellement en 2003 de l'offre sur Kangoo et Master. Au total, les ventes de Renault reculent de 7,5 %.

- Sur le segment des *véhicules de société*, **Clio VU** conserve sa place de leader avec 19,8 % de part de segment, mais accuse cependant une baisse de 3,2 points de sa performance en raison d'un recul très sensible sur le marché français lié à l'aggravation de la pression concurrentielle.
- Sur le segment des *fourgonnettes*, après le lancement en mars 2003 de sa phase 2, **Kangoo Express** reste largement leader en Europe sur son segment avec une pénétration de 23,6 % (- 3,3 points par rapport à 2002) et occupe la deuxième place au classement européen des véhicules utilitaires toutes catégories confondues.
- Enfin, sur le segment des *fourgons*, Renault occupe la quatrième place avec une part de marché en Europe de 11,2 % (+ 0,7 point par rapport à 2002) :
  - **Master** (y compris Mascott et Master propulsion commercialisé depuis janvier 2003 sous cette appellation) recule de 0,4 point à 5,8 % (6,2 % en 2002). Le Nouveau Master, lancé en novembre et offrant une face avant, une cabine et des motorisations entièrement renouvelées, a été bien accueilli par la presse et la clientèle. Il a enregistré près de 10 000 commandes en 2 mois, ce qui représente un très bon départ.
  - **Trafic** poursuit sa percée commerciale et se place en 3e position sur le segment des fourgons compacts (devant Mercedes Vito) avec une pénétration de 13,6 % (10,8 % en 2002).

Performances de Renault en Europe occidentale par modèle – véhicules utilitaires

part de marché en %	2003*	2002*	2001
Véhicules société :			
Twingo	**0,1**	0,1	0,1
Clio	**2,6**	3,2	3,1
Mégane/Mégane II	**0,7**	0,5	0,6
Fourgonettes :			
Kangoo	**6,2**	6,7	7,2
Fourgons :			
Trafic/Trafic II	**2,6**	2,2	0,5
Master/Master II	**2,5**	2,8	3,2
Mascott/Master propulsion	**0,3**	0,3	0,5
Divers :			
Messenger, Espace, Express, Laguna	**0,1**	0,1	0,1
Total Europe occidentale	**15,1**	**15,9**	**15,3**

(*) Chiffres provisoires.

Performances de Renault en Europe occidentale

véhicules utilitaires	Immatriculations du Marché Toutes marques en 2003		Immatriculations Renault en 2003		Parts de Renault en %		
	en nombre	Var. 2003/2002 en %	en nombre	Var. 2003/2002 en %	2003	2002	2001
France	381 619	- 5,8	128 363	- 10,6	33,6	35,5	34,9
Allemagne	187 402	- 3,0	20 946	0,9	11,2	10,8	9,9
Espagne	294 435	9,4	36 579	7,0	12,4	12,7	12,8
Italie	196 930	- 27,2	17 902	- 35,1	9,1	10,2	8,1
Royaume-Uni	309 476	13,9	20 939	0,9	6,8	7,6	6,5
Belgique-Luxembourg	55 770	3,3	8 390	9,7	15,0	14,2	14,5
Pays-Bas	77 506	- 4,5	9 367	13,1	12,1	10,2	8,3
Portugal	69 127	- 13,0	11 838	- 10,9	17,1	16,7	15,6
Suisse	20 518	- 8,9	2 183	- 10,1	10,6	10,8	7,5
Autriche	25 332	13,1	2 087	18,6	8,2	7,9	6,6
Autres pays d'Europe occident.	152 715	- 2,0	9 085	0,5	5,9	5,8	5,6
Total Europe occidentale[1]	**1 770 830**	**- 3,0**	**267 679**	**- 7,5**	**15,1**	**15,9**	**15,3**

(1) U.E., Islande, Norvège et Suisse.

Hors d'Europe occidentale, les ventes de véhicules particuliers et utilitaires de la marque Renault sont en augmentation de 11,9 % en 2003 et s'établissent à 402 460 unités (contre 359 759 véhicules en 2002).

Cette progression de l'activité commerciale de Renault est plus particulièrement significative en Europe centrale et orientale, en Russie, en Turquie et en Amérique latine Nord.

Ventes de la marque Renault hors d'Europe occidentale

véhicules particuliers et utilitaires	2003	2002	2001	Variation 2003/2002
Pologne	39 815	33 082	30 620	20,4 %
Europe centrale	**113 660**	102 985	94 620	**10,4 %**
Europe orientale et Russie	**26 211**	20 861	14 323	**25,6 %**
Turquie	**56 878**	21 857	44 276	**160,2 %**
Argentine	14 754	17 700	35 475	- 16,6 %
Brésil	58 054	60 611	70 389	- 4,2 %
Amérique latine	**127 222**	130 377	147 990	**- 2,4 %**
Asie-Pacifique	**13 419**	17 663	13 668	**- 24,0 %**
Afrique et Moyen-Orient	**65 070**	66 016	67 326	**- 1,4 %**
Monde hors Europe occidentale	**402 460**	**359 759**	**382 203**	**11,9 %**

En **Europe centrale**, la croissance des marchés est particulièrement soutenue (+ 11,5 %), tirée pour une large part par le dynamisme du marché polonais (+ 16,8 %) qui en représente plus d'un tiers.

Après avoir fortement progressé ces deux dernières années, et pratiquement doublé sa pénétration sur les 5 dernières années, Renault consolide en 2003 sa position en affichant une part de marché VP+VU de 10,6 % (contre 10,7 % en 2002) et conserve sa 2e place au classement des marques, en réduisant son écart avec le premier. Le succès de Mégane II (+ 0,5 point) et d'Espace IV (0,1 point) compense pour partie le recul des ventes de Laguna (- 0,4 point), de Clio (- 0,2 point) et de Twingo (- 0,2 point).

Sur le seul marché des véhicules utilitaires, Renault devient la 1re marque d'Europe centrale avec une part de 12,1 % (contre 11,3 % en 2002) grâce à la montée en puissance de Kangoo et Trafic.

Au total, les ventes de Renault sont en hausse de 10,4 %. À la veille de l'élargissement de l'Union européenne, la marque Renault bénéficie ainsi d'une position commerciale solide qui sera complétée et renforcée par la dynamique de la marque Dacia dont la gamme sera renouvelée à la fin de l'année 2004.

En **Pologne**, Renault occupe la 3e place et progresse de 0,3 point (10,4 % contre 10,1 % en 2002) grâce à la consolidation de la position de Thalia (Clio tricorps) (+ 0,1 point) et aux bons résultats obtenus par Mégane II (+ 0,5 point), et Kangoo (+ 0,3 point), tandis que Laguna (- 0,6 point) observe un recul.

En **Turquie**, après deux années de crise, une forte reprise du marché automobile s'est engagée (+ 127 %), encouragée par des mesures d'aide gouvernementale. Renault en profite largement puisque ses ventes (+ 160 %) progressent davantage que le marché et s'établissent à 56 878 unités. Renault rejoint Ford à la tête du marché automobile (à 200 unités près) avec une part de marché de 15,7 % (contre 13,7 % en 2002).

Sur le seul marché des véhicules particuliers, Renault est leader avec une pénétration de 19,7 % (17,6 % en 2002), cette progression étant essentiellement due à la gamme Mégane (+ 2,6 points avec 9 % du marché turc) et à Kangoo (+ 1,2 point).

En **Russie,** après 5 ans de présence, les ventes de Renault ont dépassé le seuil des 10 000 unités (11 357 unités vendues) progressant ainsi de plus de 36 %. Clio (dans ses versions bicorps et tricorps) représente la moitié des ventes.

En février 2003, Renault a annoncé sa décision d'accélérer son développement sur le marché russe en investissant 230 millions d'euros pour produire localement et commercialiser, à partir de la mi-2005, son futur véhicule X90. La ligne de fabrication aura une capacité de production de 60 000 véhicules par an. Renault confirme ainsi son intérêt pour le marché automobile russe dont les immatriculations se sont élevées en 2003 à 1,2 million d'unités.

En **Amérique latine Nord**, les ventes de Renault progressent fortement dans deux pays :

- au **Mexique**, deux ans après son retour, Renault occupe 1,9 % du marché (+ 0,3 point par rapport à 2002) avec 18 318 unités vendues (+ 16,7 %), grâce notamment aux coopérations avec Nissan dans le cadre de l'Alliance.
- en **Colombie**, les ventes de Renault sont en progression de 14,4 % à 16 947 unités en 2003. La part de marché de Renault augmente de 1,8 point et s'établit à 18,1 %.

En revanche, Renault reste confronté comme toute l'industrie automobile à des marchés très difficiles, marqués par de fortes surcapacités et des pressions importantes sur les prix, tant en Argentine qu'au Brésil :

En **Argentine**, dans une économie en grave crise, le marché automobile enregistre en 2003 une reprise, perceptible dès la fin du premier semestre, et progresse de plus de 41 %, à 133 000 unités, cependant encore très loin des plus hauts niveaux observés en 1999 (381 000 unités) et en 2000 (330 000 unités). Dans ce contexte, Renault a mis son activité en veille pour alléger le coût du maintien de sa présence dans ce pays. Sa pénétration recule de manière sensible (11,1 % au lieu de 18,8 % en 2002), et ses ventes s'établissent à 14 754 unités (- 16,6 %).

Au **Brésil**, dans un contexte où seul le segment des voitures populaires sur lequel Renault n'a pas encore d'offre est en progression, Renault maintient sa 5e place au classement des marques avec une pénétration stable à 4,3 %. La baisse observée sur Mégane (- 0,3 point) est compensée par les performances en hausse de Clio, Thalia et Master. Clio a été élue pour la troisième année consécutive meilleure de sa catégorie par « Quatro Rodas » et, sur les monovolumes, Scénic a remporté le 1er prix pour la 3e année de suite.

Renault a par ailleurs adapté son activité et son organisation, notamment en partageant les capacités de production de l'usine de véhicules utilitaires de Curitiba avec Nissan : au-delà du Master, le pick-up Frontier et le Xterra de Nissan sont montés dans cette usine depuis avril 2002 et avril 2003.

MARQUE DACIA

En 2003, Dacia enregistre une progression de 18,8 % de ses ventes qui s'établissent à 68 627 **véhicules particuliers et utilitaires**. Cette croissance est essentiellement liée au doublement de ses exportations (10 753 unités, soit plus de 15 % de ses ventes).

En Roumanie, dans un marché en croissance de 19,1 % qui s'ouvre largement aux voitures importées, Dacia conserve sa place de leader sur son marché local, mais sa pénétration recule de 3,8 points à 44,5 % du fait d'un fléchissement de sa part sur le marché des **véhicules particuliers** (39 %, soit - 6,9 points). La Solenza a été lancée avec succès en avril 2003. Avec plus de 28 800 unités vendues en 2003, cette berline, équipée d'un moteur et d'une boîte Renault, représente 40,2 % des ventes de Dacia en Roumanie. Dans le domaine des **véhicules utilitaires**, grâce au succès des nouvelles motorisations diesel proposées sur les pick-up à la fin de l'année 2002, Dacia enregistre en 2003 une hausse de 8,9 points et occupe 67,5 % du marché.

Dacia prépare le lancement au dernier trimestre 2004 d'un véhicule plus moderne, la **X90,** qui sera vendue à partir de 5 000 euros, et commercialisée d'abord en Roumanie, puis en Europe centrale. Ce véhicule devrait être également produit dès 2005 en Russie dans l'usine d'Avtoframos de Moscou, au Maroc, en Colombie et, en 2006, en Iran.

MARQUE RENAULT SAMSUNG

En 2003, subissant les effets d'une conjoncture déprimée, le marché **coréen** des **véhicules particuliers** a fortement baissé (- 17,6 %), notamment au second semestre (- 27,1 %).

- La part de marché de la **SM5** sur les deux segments coréens de moyenne gamme Mid&Large est stable en 2003 à 29,2 % : le véhicule reste une référence sur son segment et est le 2e modèle le plus vendu en Corée.

- La **SM3**, lancée en septembre 2002, détient quant à elle, 17,8 % du segment coréen sub-mid (contre 10 % en 2002). Dans ce contexte, et malgré une hausse de la pénétration de Renault Samsung en Corée à 10,8 % (contre 9,4 % en 2002) et une croissance des exportations (1 124 véhicules contre 292 en 2002), ses ventes baissent au total de 4,8 %, atteignant 111 431 unités.

3.1.1.2. BRANCHE FINANCEMENT DES VENTES

En 2003, le taux d'intervention de RCI Banque sur les immatriculations Renault et Nissan en Europe occidentale s'établit à 36,4 % (contre 32,7 % en 2002). Ce taux d'intervention progresse tant sur la marque Renault (37,8 % contre 34,1 % en 2002) que sur la marque Nissan (30,7 % contre 25,6 % en 2002).

En 2003, RCI Banque a mis en place 10,3 milliards d'euros de nouveaux financements hors carte (contre 9,1 milliards d'euros en 2002 à périmètre équivalent), soit une hausse de 12,5 % avec 1 071 999 nouveaux dossiers hors carte (contre 969 516 en 2002, en hausse de 10,6 %).

Les encours productifs moyens de RCI Banque ont crû de 8,8 % en 2003 pour atteindre 19,9 milliards d'euros (contre 18,3 milliards d'euros en 2002 à périmètre équivalent).

3.1.2. Résultats financiers 2003

3.1.2.1. COMMENTAIRES SUR LES RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Préparation de la mise en œuvre des normes IAS/IFRS en 2005

Depuis 1988, Renault a progressivement retenu dans son référentiel comptable la mise en application des normes IAS lorsqu'elles étaient compatibles avec le référentiel français.

En 2002, Renault a mis en œuvre la norme IAS 38 (anciennement IAS 9) en capitalisant les frais de développement : les frais de développement des nouveaux produits encourus depuis le 1er janvier 2002 sont désormais portés en immobilisations incorporelles, alors qu'ils étaient auparavant comptabilisés en charge des exercices au cours desquels ils étaient engagés.

Renault achève actuellement les travaux nécessaires pour préparer l'échéance de 2005.

Pour les différences déjà identifiées dans le passé, il convient de rappeler le reclassement des actions auto-détenues en déduction des capitaux propres (aujourd'hui classées en valeurs mobilières de placement) ainsi que l'effet potentiel des normes relatives aux instruments financiers (IAS 32 et 39).

La mise en œuvre du principe général de la norme IFRS1 relatif à l'application rétrospective des normes pourra avoir des impacts sur le bilan d'ouverture. Un plan d'action a été élaboré pour mesurer ces impacts. Il sera mis en œuvre dans le courant de l'année 2004.

Les points identifiés à ce jour pour lesquels des chantiers sont en cours dans le cadre de la mise en place des normes IAS/IFRS en 2005 sont les suivants :

- application des normes publiées en décembre 2003 dans le cadre du projet « *Improvements* »,
- mise en œuvre des nouvelles normes à paraître : « *Share-based Payment* », « *Business Combinations* », « *Disposal of Non-current Assets and Presentation of Discontinued Operations* ».

3.1.2.2. PRISE EN COMPTE EN 2004 DU RÉSULTAT NET DE NISSAN DANS LES COMPTES DE RENAULT

En 2004, les résultats de Nissan, après retraitement, seront pris en compte dans les résultats de Renault selon les modalités suivantes :

- Comme les années précédentes, les résultats du deuxième semestre fiscal 2003 de Nissan (octobre 2003 – mars 2004) seront pris en compte dans les résultats de Renault pour le premier semestre 2004 et les résultats du premier semestre fiscal 2004 de Nissan (avril 2004 – septembre 2004) seront pris en compte dans les résultats de Renault pour le second semestre 2004.
- En complément, et afin de rattraper le décalage existant, les résultats de Nissan du troisième trimestre fiscal 2004 (octobre 2004 – décembre 2004) seront également pris en compte dans les résultats de Renault pour le second semestre 2004. Au total, Renault prendra en compte dans ses résultats 2004 15 mois de résultats de Nissan (octobre 2003 – décembre 2004).

Par la suite, les périodes de prise en compte des résultats de Nissan dans les comptes de Renault seront systématiquement alignées sur l'année calendaire.

3.1.2.3. COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS FINANCIERS

Comptes de résultats consolidés

CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2003, le **chiffre d'affaires** du Groupe progresse de 3,8 % à structure et méthodes identiques[5] pour atteindre 37 525 millions d'euros.

Avec 35 535 millions d'euros, le chiffre d'affaires de la **Branche Automobile** est en hausse de 3,7 % à structure et méthodes identiques, grâce à une forte progression au second semestre 2003. Le chiffre d'affaires a bénéficié de plusieurs facteurs positifs :

- une amélioration du mix et des prix des véhicules neufs en Europe, due notamment au succès des nouveaux modèles et à la hausse continue des ventes de véhicules diesel. Cet impact positif compense l'incidence de la baisse des ventes observée en France, à la suite de la forte contraction du marché automobile ;
- une croissance de l'activité du Réseau en Europe, qui comprend en particulier les pièces de rechange et la vente de véhicules d'occasion ;
- une progression des facturations à l'international, en particulier en Turquie et chez Dacia ;
- une hausse des ventes d'organes à des tiers, notamment à Nissan.

Cette croissance du chiffre d'affaires intègre à l'inverse un impact négatif des taux de change, lié à l'appréciation de l'euro principalement vis-à-vis de la livre sterling, du zloty polonais, du réal brésilien et du won coréen. Cet impact négatif représente 2,1 % du chiffre d'affaires de la Branche Automobile.

Contribution des branches au chiffre d'affaires du Groupe

en millions d'euros	2003	2002		2001	Variation 2003/2002	
	publié	publié	retraité[2]	publié	publié	retraité
Automobile	35 535	34 456	34 274	33 841	+ 3,1	+ 3,7
Financement des ventes	1 990	1 880	1 893	1 828	+ 5,9	+ 5,1
Autres[1]	-	-	-	682	-	-
Total	**37 525**	36 336	36 167	36 351	**+ 3,3**	**+ 3,8**

(1) Du fait de la déconsolidation du groupe V.I. en 2001, les chiffres concernant Irisbus se trouvent dans "Autres". Depuis sa cession à Ivéco, le 2 janvier 2002, Irisbus est déconsolidé.

(2) Pour les comparaisons, les données 2002 ont été retraitées à structure et méthodes identiques à celles de 2003.

*Les changements concernant la **Branche Automobile** ont trait principalement à :*

- *des changements de périmètre, avec principalement la déconsolidation depuis le 30 avril 2003 de Renault Agriculture après la cession de 51 % à la société Claas (impact de - 412 millions d'euros) et la consolidation depuis le 1er janvier 2003 par intégration globale de la filiale russe Avtoframos (impact de 32 millions d'euros) ;*
- *un changement de méthode de consolidation, Sofasa étant consolidée par intégration globale depuis le 1er janvier 2003 (impact de 199 millions d'euros), alors que ses résultats étaient mis en équivalence auparavant.*

*La Branche **Financement des ventes** enregistre un changement de périmètre, avec la consolidation d'Overlease Italie en intégration proportionnelle à hauteur de 49 % à compter du 1er janvier 2003 (impact de 13 millions d'euros).*

Le chiffre d'affaires de la **Branche Financement des Ventes** (1 990 millions d'euros) progresse de 5,1 % à structure et méthodes identiques, reflétant :

- la hausse des encours productifs moyens (8,8 % à périmètre constant par rapport à fin 2002) partiellement compensée par une diminution des taux de placement de 1 point, dans un contexte de baisse des taux de marché) ;
- l'augmentation de 9,2 % des ventes de prestations de service associés aux financements (assurance au grand public, services aux flottes d'entreprises, …).

(5) Du fait de la déconsolidation du Groupe V.I en 2001, les chiffres concernant Irisbus se trouvent dans « Autres ». Depuis sa cession à Ivéco, le 2 janvier 2002, Irisbus est déconsolidé.

Chiffre d'affaires par zone géographique de commercialisation

	2003		2002		2002[1]		2001	
	en M€	en %	en M€	en %	en M€	en %	en M€	en %
France	13 311	35,5	13 917	38,3	13 623	37,7	14 237	39,2
Autres pays de l'UE	17 241	45,9	16 163	44,5	16 084	44,5	16 213	44,6
Total UE	**30 552**	**81,4**	30 080	82,8	29 707	82,2	30 450	83,8
Reste de l'Europe	2 386	6,4	2 103	5,8	2 128	5,9	1 935	5,3
Total Europe	**32 938**	**87,8**	32 183	88,6	31 835	88,1	32 385	89,1
Afrique	**588**	**1,6**	510	1,4	509	1,4	531	1,5
Amérique	**1 535**	**4,1**	1 425	3,9	1 606	4,4	1 822	5,0
Asie-Pacifique	**2 464**	**6,5**	2 218	6,1	2 217	6,1	1 613	4,4
TOTAL	**37 525**	**100,0**	**36 336**	**100,0**	**36 167**	**100,0**	**36 351**	**100,0**

(1) Données 2002 retraitées à structure et méthodes identiques.

Marge opérationnelle

En 2003, la marge opérationnelle du Groupe s'élève à 1 402 millions d'euros, soit 3,7 % du chiffre d'affaires, contre 1 483 millions d'euros en 2002, soit 4,1 % du chiffre d'affaires. Hors IAS 38, elle représente 937 millions d'euros, soit 2,5 % du chiffre d'affaires (pourcentage identique à celui de 2002).

Contribution des branches à la marge opérationnelle du Groupe

en millions d'euros	1er semestre 2003		2e semestre 2003		2003		2002		2001
	publié	hors IAS 38	publié	hors IAS 38	publié	hors IAS 38	publié	hors IAS 38	publié
Automobile	399	145	636	425	**1 035**	**570**	1 189	602	216
en % du chiffre d'affaires	*2,3 %*	*0,8 %*	*3,6 %*	*2,4 %*	**2,9 %**	**1,6 %**	*3,5%*	*1,7%*	*0,6%*
Financement des ventes	189	189	178	178	**367**	**367**	294	294	252
en % du chiffre d'affaires	*19,2 %*	*19,2 %*	*17,7 %*	*17,7 %*	**18,4 %**	**18,4 %**	*15,6 %*	*15,6 %*	*13,8 %*
Autres									5
Total	**588**	**334**	**814**	**603**	**1 402**	**937**	1 483	896	473
en % du chiffre d'affaires	***3,2 %***	***1,8 %***	***4,3 %***	***3,2 %***	***3,7 %***	***2,5 %***	*4,1 %*	*2,5 %*	*1,3 %*

L'activité de **financement des ventes** contribue pour 367 millions d'euros à la marge opérationnelle du Groupe, soit 18,4 % de son chiffre d'affaires, contre 294 millions d'euros en 2002 (15,6 % de son chiffre d'affaires). Cette hausse de 73 millions d'euros traduit une hausse du produit global d'exploitation bancaire de RCI Banque, essentiellement liée à une hausse de la marge dégagée sur les encours productifs moyens.

La marge opérationnelle de la **Branche Automobile** s'élève à 1 035 millions d'euros (2,9 % du chiffre d'affaires) contre 1 189 millions d'euros en 2002 (3,5 % du chiffre d'affaires).

Cette évolution intègre la diminution de 122 millions d'euros de l'impact positif de l'application de la norme IAS 38.

À normes constantes, la marge opérationnelle de la Branche Automobile est quasi stable à 570 millions d'euros (contre 602 millions d'euros en 2002) et représente 1,6 % du chiffre d'affaires.

Cette évolution s'explique par quatre principaux facteurs :

- Une baisse de la contribution commerciale de l'Europe. Celle-ci est essentiellement due à l'impact de l'environnement défavorable de 2003 avec, en particulier, un recul du marché français et une appréciation de l'euro. S'agissant de facteurs propres à Renault, le succès des nouveaux modèles (essentiellement Mégane II berline et Scénic II, mais également Espace IV) s'est traduit par une amélioration du mix des produits et des prix des véhicules neufs, et a largement compensé les impacts négatifs liés à la fin de vie de Scénic I à et la baisse des volumes de Laguna II.
- La poursuite de la réduction des coûts d'achats et des coûts de production. À ce titre, Renault a achevé cette année son deuxième programme de réduction des coûts avec un montant total d'économie de 2,9 milliards d'euros en 2003 par rapport à l'année 2000.

- La stabilité de la contribution à l'international, grâce au redressement des ventes enregistré en Turquie, à la stabilisation des pertes du Mercosur et ce, malgré la baisse de la contribution de Renault Samsung liée à la baisse des marchés et à la dépréciation du won coréen.
- La stabilisation des frais de structure (frais administratifs et informatiques, frais de siège) et des frais de Recherche et Développement (hors application de la norme IAS 38).

Les **frais de Recherche et Développement** s'élèvent à 1 243 millions d'euros en 2003 (contre 1 143 millions en 2002) et représentent 3,5 % du chiffre d'affaires de la Branche Automobile, contre 3,3 % en 2002. Hors application de la norme IAS, les frais sont en léger retrait et représentent 4,9 % du chiffre d'affaires en 2003 (contre 5,1 % en 2002).

Frais de Recherche et Développement de la Branche Automobile

	2003		2002		2001
	publié	y c. frais immob.	publié	y c. frais immob.	publié
Automobile	**1 243**	**1 737**	1 143	1 765	1 908
en % de chiffre d'affaires	***3,5 %***	***4,9 %***	*3,3 %*	*5,1 %*	*5,6 %*

Les **autres produits et charges d'exploitation (APCE)** représentent une charge de 168 millions d'euros, contre une charge de 266 millions d'euros en 2002. En 2003, ce résultat comprend notamment :

- des plus-values nettes enregistrées lors de la vente d'un immeuble et de terrains situés à Boulogne (79 millions d'euros) et d'un patrimoine de logements à usage locatif (85 millions d'euros) ;
- des coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs pour 160 millions d'euros (contre 156 millions d'euros en 2002), composés principalement :
  - des charges relatives aux plans de cessation anticipée d'activité des salariés (CASA) mis en place en France (65 millions d'euros), avec, en particulier, l'actualisation financière des provisions constituées antérieurement (27 millions d'euros) ;
  - des coûts et provisions enregistrés dans d'autres filiales du Groupe (95 millions d'euros) ;
- des charges (nettes des produits) d'exploitation inhabituelles pour 116 millions d'euros, dont essentiellement :
  - un ajustement de 62 millions d'euros pour congés supplémentaires ;
  - les coûts et provisions comptabilisés au titre de l'arrêt de la fabrication d'Avantime (50 millions d'euros).

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Après prise en compte des APCE, le **résultat d'exploitation** du Groupe s'établit à 1 234 millions d'euros, légèrement supérieur à celui constaté en 2002 (1 217 millions d'euros).

Contribution des branches au résultat d'exploitation du Groupe

en millions d'euros	2003		2002		2001
	publié	hors IAS 38	publié	hors IAS 38	publié
Automobile	**858**	**393**	930	343	106
Financement des ventes	**376**	**376**	287	287	261
Autres					337
Total	**1 234**	**769**	1 217	630	704

RÉSULTAT FINANCIER

Le **résultat financier** représente en 2003 une charge nette de 71 millions d'euros (contre une charge de 91 millions d'euros en 2002). En 2003, du fait de la hausse du titre Renault, il comprend un produit de 27 millions d'euros correspondant à la reprise de la provision pour dépréciation des actions d'auto-contrôle affectées à des plans de stock-options.

Le résultat financier profite d'une baisse continue de l'endettement de Renault qui est, par ailleurs, toujours assorti de taux d'intérêt bas puisqu'il est, pour une grande partie, libellé en yens.

PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

La part revenant à Renault dans le résultat net des sociétés mises en équivalence se traduit en 2003 par un profit de 1 860 millions d'euros contre un profit de 1 331 millions d'euros en 2002 :

- Renault bénéficie de la forte croissance du résultat de Nissan. La mise en équivalence de **Nissan Motor** dans les résultats de Renault se traduit en 2003 par un profit de 1 705 millions d'euros après amortissement du goodwill. En 2002, ce profit avait été de 1 335 millions d'euros.

- La mise en équivalence d'**AB Volvo**[6] dans les résultats de Renault se traduit par un produit de 175 millions d'euros après amortissement du badwill, contre un produit de 71 millions d'euros en 2002. Il est rappelé que les titres Scania sont pris en compte à la valeur de marché en respect des normes en vigueur dans le groupe Renault.

Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence

en millions d'euros	2003		2002		2001
	publié	hors IAS 38	publié	hors IAS 38	publié
Nissan Motor	1 705	1 521	1 335	1 145	497
impact du résultat	*1 748*	*1 564*	*1 379*	*1 189*	*539*
amortissement du goodwill	*- 43*	*- 43*	*- 44*	*- 44*	*- 42*
Volvo	175	161	71	43	- 26
impact du résultat	*150*	*136*	*46*	*18*	*- 50*
amortissement du badwill	*25*	*25*	*25*	*25*	*24*
Autres sociétés	- 20	- 20	- 75	- 75	- 91
dont Maïs et Teksid	*- 29*	*- 29*	*- 64*	*- 64*	*- 97*
Total	**1 860**	**1 662**	1 331	1 113	380

RÉSULTAT NET DE RENAULT

En 2003, les **impôts courants et différés**, calculés pour la dernière année selon le régime du bénéfice consolidé, représentent une charge nette de 510 millions d'euros (contre une charge nette de 447 millions d'euros en 2002), dont 457 millions d'euros de charge d'impôts courants et 53 millions d'euros de charges d'impôts différés.

Le taux effectif d'imposition (avant effet des sociétés mises en équivalence) s'établit à 43,8 % (39,7 % en 2002). Cette hausse du taux d'imposition est liée à la sortie de Renault du régime fiscal du bénéficie consolidé au 1er janvier 2004 : celle-ci a entraîné, dès 2003, des ajustements de la provision pour dépréciation des impôts différés actifs dans certaines filiales étrangères du Groupe. En application de la réglementation comptable, Renault ne sera en mesure de reconnaître ces impôts différés actifs que progressivement, en fonction de l'évolution du résultat de ces filiales. Hors ces ajustements, le taux effectif d'impôt aurait été autour de 37 % en 2003.

Après prise en compte de cette charge d'impôts et de la part du résultat net affecté aux minoritaires pour 33 millions d'euros, le résultat net de Renault s'établit à 2 480 millions d'euros contre 1 956 millions d'euros en 2002, soit un résultat net par action de 9,32[7] euros contre 7,53 euros en 2002.

3.1.2.4. TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT

Branche Automobile

En 2003, **l'endettement financier net de la Branche Automobile** diminue de 747 millions d'euros. Il s'élève au 31 décembre 2003 à 1 748 millions d'euros – y compris les titres participatifs pour 324 millions d'euros – contre 2 495 millions d'euros au 31 décembre 2002.

Il a bénéficié d'écarts de change favorables – à hauteur de 294 millions d'euros – constatés essentiellement sur la conversion des dettes de Renault libellées en yens (342 millions d'euros).

Hors écart de change, la baisse est de 453 millions d'euros, et traduit la bonne tenue des conditions d'exploitation des activités automobiles avec notamment :

- une **capacité d'autofinancement** de 3 150 millions d'euros, stable par rapport à celle dégagée en 2002. La capacité d'autofinancement comprend l'impact positif de l'encaissement des dividendes versés par Nissan Motor (267 millions d'euros) et par AB Volvo (77 millions d'euros) ;
- une poursuite de la hausse de **l'excédent en fonds de roulement** (239 millions d'euros, après une progression de 322 millions d'euros en 2002).

(6) En 2001, Renault et Volvo ont entamé une procédure d'arbitrage portant sur l'interprétation du contrat d'apport de Renault Véhicules Industriels avec, pour conséquence éventuelle, une réduction de la valeur d'apport. À ce titre, Renault a constitué en 2001 une provision par voie d'ajustement de la plus-value constatée sur l'apport. Renault estime que l'issue de ces procédures n'aura pas d'effet significatif sur sa situation financière. Aucun événement nouveau n'est intervenu au cours de l'exercice 2003.

(7) Le nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat net par action tient compte d'une neutralisation de 44,4% des titres détenus par Nissan

Tableau des flux de la Branche Automobile

en millions d'euros	2003		2002		2001
	publié	hors IAS 38	publié	hors IAS 38	publié
Capacité d'autofinancement	3 150	2 611	3 179	2 577	1 395
Variation du besoin en fonds de roulement	239	245	322	287	1 751
Flux de trésorerie/exploitation	**3 389**	**2 856**	3 501	2 864	3 146
Investissements nets des cessions :	- 2 508	- 1 940	- 4 731	- 4 094	- 1 942
corporels	*- 1 927*	*- 1 927*	*- 2 284*	*- 2 284*	*- 2 497*
incorporels	*- 606*	*- 38*	*- 684*	*- 47*	*- 49*
titres de participation	*25*	*25*	*- 1 763*	*-1 763*	*604*
Variation nette des autres immobilisations financières	- 29	- 29	144	144	- 44
Flux de trésorerie/investissements	**- 2 537**	**- 1 969**	- 4 587	- 3 950	- 1 986
Flux de financement avec les actionnaires	- 337	- 337	2 158	2 158	0
Autres flux de financement avec les actionnaires	278	278	- 226	- 226	- 254
Flux de trésorerie/financement	**- 59**	**- 59**	1 932	1 932	- 254
Variation de la trésorerie	**793**	**828**	846	846	906
Effets des variations de change et de périmètre	**- 41**	**- 41**	586	586	- 40
Variations de l'endettement financier net	**747**	**747**	1 432	1 432	866

Les ressources dégagées par l'exploitation financent largement les **investissements incorporels et corporels nets des cessions** qui ont représenté 2 533 millions d'euros (1 965 millions d'euros, hors IAS 38) contre 2 967 millions d'euros en 2002. Une plus grande sélectivité des investissements de la Branche Automobile et une conjoncture favorable dans le cycle d'investissements, ainsi que des cessions immobilières exceptionnelles (202 millions d'euros, soit 0,6 % du chiffre d'affaires) ont permis de ramener leur niveau hors IAS 38 à 5,5 % du chiffre d'affaires contre 6,8 % en 2002.

Évolution des investissements corporels et incorporels par branche

en millions d'euros	2003		2002		2001
	publié	hors IAS 38	publié	hors IAS 38	publié
Automobile					
Acquisitions	*3 012*	*2 444*	*3 264*	*2 627*	*2 915*
Acquisitions (nettes cessions véhicules)	2 788	2 220	3 026	2 389	2 779
Cessions	255	255	59	59	240
Investissements nets des cessions	**2 533**	**1 965**	2 967	2 330	2 539
Financement des ventes					
Acquisitions	*450*	*450*	*369*	*369*	*290*
Acquisitions (nettes cessions véhicules)	446	446	364	364	286
Cessions	279	279	217	217	184
Investissements nets des cessions	**167**	**167**	147	147	102
Groupe					
Acquisitions (nettes cessions véhicules)	3 234	2 666	3 390	2 753	3 065
Cessions	534	534	276	276	424
Investissements nets des cessions	**2 700**	**2 132**	3 114	2 477	2 641

Automobile					
Investissements nets/chiffre d'affaires	**7,1 %**	**5,5 %**	8,6 %	6,8 %	7,4 %

En 2003, les **investissements corporels** ont principalement été consacrés au renouvellement des gammes de produits et de composants ainsi qu'à la modernisation des installations.

- En Europe, les investissements relatifs à la gamme ont représenté 65 % des montants bruts totaux investis. Ils ont été consacrés aux programmes Scénic II, aux futurs véhicules de la gamme inférieure, aux versions coupé-cabriolet et break de Mégane II et à des investissements capacitaires pour les moteurs et les boîtes de vitesses.
- À l'international (16 % des investissements bruts totaux), ils ont notamment été consacrés au nouveau véhicule de la marque Dacia (L90) et à la modernisation du site industriel de Dacia en Roumanie.

La politique d'investissement hors gamme s'inscrit dans la continuité de celle poursuivie en 2002 et concerne principalement la qualité et l'environnement.

Au-delà de ces investissements, la Branche Automobile engage des frais au titre de ses projets de Recherche et Développement. Au total, les **coûts de préparation de l'avenir**[8] engagés par le Groupe pour ses activités automobiles s'élèvent à 3 776 millions d'euros (soit 10,6 % du chiffre d'affaires contre 12 % en 2002).

Les opérations réalisées sur les **titres de participation** (pour un total de 67 millions d'euros) sont essentiellement constituées des prises de participation complémentaires dans Sofasa et Dacia ainsi que des cessions (pour un total de 92 millions) relatives à Renault Agriculture et Renault Automation.

Les **dividendes versés** ont atteint 337 millions d'euros, dont 316 millions d'euros par Renault.

Branche Financement des Ventes

En 2003, l'activité de financement des ventes a dégagé sur ses opérations d'exploitation 343 millions d'euros de flux de trésorerie positifs correspondant principalement à la **capacité d'autofinancement** (579 millions d'euros contre 520 millions d'euros en 2002) et à une diminution des **dettes porteuses d'intérêts relatives au financement des ventes** (nette de l'augmentation des créances de financement des ventes) pour 108 millions d'euros.

Les **investissements corporels nets des cessions** (correspondant essentiellement à l'acquisition de véhicules destinés à la location longue durée) s'élèvent à 253 millions d'euros (contre 147 millions en 2002).

3.1.2.5. ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES DU GROUPE

En 2003, les **capitaux propres** du Groupe augmentent de 1 763 millions d'euros et s'élèvent à 13 591 millions d'euros au 31 décembre 2003 (11 828 millions d'euros au 31 décembre 2002).

Cette variation résulte principalement de :

- la prise en compte du résultat net dégagé en 2003 (2 480 millions d'euros) ;
- la distribution du dividende de 1,15 euro par action au titre de l'exercice 2002 (- 294 millions d'euros) ;
- la variation négative de l'écart de conversion pour 423 millions d'euros incluant principalement l'impact indirect de la variation des capitaux propres de Nissan, net des opérations de couverture en yens (- 335 millions d'euros) ainsi que l'impact de la dévaluation du won coréen (- 55 millions d'euros).

Au 31 décembre 2003, l'endettement financier net de la Branche Automobile représente 12,9 % des capitaux propres du Groupe (contre 21,1 % au 31 décembre 2002).

3.1.3. Perspectives

Renault prévoit en 2004 un marché automobile en très légère hausse en Europe, et en légère progression dans les principaux pays où le Groupe est implanté hors d'Europe.

Dans ce contexte de marché peu porteur, Renault bénéficiera en 2004 du déploiement complet de la famille Mégane et d'une compétitivité accrue, notamment grâce aux coopérations engagées au sein de l'Alliance. Renault poursuivra par ailleurs son développement international et recherchera la croissance de ses volumes hors d'Europe occidentale.

Au total, en retenant comme hypothèse un rapport entre les grandes monnaies qui ne s'écarte pas significativement de la situation actuelle, le Groupe se fixe pour objectif d'atteindre en 2004 une marge opérationnelle de l'ordre de 4,5 % du chiffre d'affaires. Renault prévoit également une nouvelle progression de son résultat net.

(8) Les coûts de préparation de l'avenir correspondent à la somme des investissements nets et des frais de R&D.

3.2. Performances sociales

3.2.1. Effectifs@[9] ◆

3.2.1.1. LES EFFECTIFS DU GROUPE RENAULT

Au 31 décembre 2003, les effectifs du groupe Renault s'élèvent à 130 740 salariés, en diminution de 1 611 personnes par rapport au 31 décembre 2002.

Effectifs par branche au 31 décembre 2003

	2001	2002	2003[1]	Variation 2003/2002
Automobile	133 111[2]	128 934[2]	**127 531[2]**	**- 1 %**
Financière/Financement des ventes	3 496	3 417	**3 209**	**- 6 %**
Véhicules industriels	-	-	**-**	**-**
dont Irisbus	3 810	-	**-**	**-**
TOTAL	**140 417**	**132 351**	**130 740**	**- 1 %**

*(1) Les **variations de périmètre** ont eu, au total, une incidence de -846 personnes en 2003 ; elles concernent plus particulièrement :*

- *des sociétés nouvellement consolidées en 2003 :*
  - *Branche Automobile : ACI Roumanie, Renault Algérie, Avtoframos*
  - *Branche Financement des Ventes : Overlease Italie*
- *des sociétés sorties du périmètre de consolidation :*
  - *Branche Automobile : Renault Agriculture, ACI Nao, ACI do Brasil*

(2) Ces effectifs comprennent 5 612 personnes en statut « CASA » en 2003, 4 487 en 2002, et 3 309 en 2001.

3.2.1.2. LES EFFECTIFS DE RENAULT s.a.s.

Renault s.a.s. représente 37 % des effectifs de Renault.

Répartition des effectifs de Renault s.a.s. par catégories socioprofessionnelles

	2001	2002	2003	Variation 2003/2002
Apprentis	533	584	**601**	**+ 2,9 %**
Ouvriers	19 620	19 741	**19 930**	**+ 1 %**
ETAM[3]	18 558	18 754	**18 984**	**+ 1 %**
Cadres	8 804	9 007	**9 490**	**+ 5 %**
Total Général	47 515	48 086	**49 005**	**+ 2 %**
Effectifs en statut « CASA »	2 556	3 709	**4 893**	
TOTAL HORS « CASA »	**44 959**	**44 377**	**44 112**	

(3) Employés, techniciens et agents de maîtrise.

Ces effectifs comprennent près de **13 % de femmes**, dont près de 20 % pour la population Cadre. Ces chiffres augmentent régulièrement.

Depuis plusieurs années, **le taux de démission** par an est nettement inférieur à 1 %.

Le taux est également inférieur à 1 % pour les **licenciements et ruptures de contrats**.

(9) Ce sigle @ renvoie pour plus de renseignements vers le site Internet institutionnel de Renault, renault.com adresse : http : //www.developpement-durable.renault.com, rubrique « Les femmes et les hommes ».

◆ *Ce sigle identifie dans le texte les informations correspondant aux directives de la **Global Reporting Initiative (GRI)** en matière de Rapport sur le Développement Durable. Le tableau de correspondance avec les indicateurs GRI se trouve en page 259.*

3.2.2. La politique Ressources Humaines

L'internationalisation du Groupe et la dynamique de l'Alliance avec Nissan ainsi que les évolutions techniques et conjoncturelles constituent des enjeux forts pour Renault. Ils apportent à un rythme rapide des changements profonds dans les comportements comme dans les organisations. Dans ce nouveau contexte, les femmes et les hommes de Renault sont au cœur de la réussite de l'entreprise, et la contribution de la politique Ressources Humaines est déterminante pour la performance et le développement durable du Groupe (pour plus de renseignements consulter le site Internet institutionnel de Renault, renault.com, adresse : http : //www.developpement-durable.renault.com).

La politique Ressources Humaines se décline selon 3 axes :

- **anticiper**, parce que la politique RH se construit dans la durée. Son ambition est d'aider l'entreprise à se projeter avec les opérationnels afin de lui donner les moyens de créer durablement de la valeur à moyen et long terme. Elle repose sur une politique d'emploi volontariste, une gestion active des compétences au niveau du Groupe et une politique de formation ambitieuse ;
- **attirer et motiver**, parce que la politique RH doit permettre à l'entreprise de disposer de manière continue de toutes les compétences permettant de déployer sa stratégie. Son ambition est de cultiver un environnement serein où chacun puisse s'exprimer, grâce à une gestion active des parcours professionnels, au développement du management, à une politique de conditions de vie au travail responsable et à une politique de ressources dynamique ;
- **partager**, parce que la politique RH est au carrefour de nombreux échanges. Son ambition est double :
  - responsabiliser les salariés pour leur permettre d'être acteurs de l'évolution de Renault par une politique d'information continue et un dialogue social organisé et permanent ;
  - renforcer les liens avec la société civile.

3.2.2.1. ANTICIPER

La politique d'emploi

Renault, au travers de sa politique d'emploi, opère les adaptations nécessaires pour suivre la mutation du Groupe et l'évolution des métiers, tout en poursuivant des gains de productivité dans un environnement mondial fortement concurrentiel.

- En 2003, le groupe Renault a recruté plus de 5 000 personnes dans le monde, dont 1 965 nouveaux collaborateurs au sein de Renault s.a.s. Un accent particulier a été mis, en 2003, sur les métiers de fabrication qui ont représenté près de 50 % des recrutements. ◆

  Ces recrutements s'inscrivent dans le cadre d'un effort global de renouvellement des compétences : le Groupe a embauché plus de 21 000 collaborateurs depuis 2000 afin d'accompagner sa croissance et rajeunir ses effectifs notamment en France et en Espagne.

  En 2004, Renault envisage de poursuivre son effort avec un objectif de plus de 6 500 recrutements pour le Groupe, en particulier dans les métiers de la fabrication.

  Pour soutenir ce programme de recrutement, le site Internet institutionnel de Renault, www.renault.com, permet de consulter une sélection d'offres, actualisées périodiquement, de déposer des candidatures en ligne et de s'informer sur les métiers du Groupe. 305 offres ont été publiées en 2003 générant plus de 12 500 candidatures directes en France. Près de 11 % des embauches proviennent de candidatures sur Internet. Les internautes ont également la possibilité depuis octobre 2003 d'accéder aux pages Ressources Humaines de 10 pays (Allemagne, Argentine, Belgique, Brésil, Espagne, France, Italie, Portugal, Royaume-Uni et Russie) afin de consulter les offres d'emploi locales. De plus, Renault s'appuie sur des dispositifs anticipatifs de détection des potentiels : stages écoles, conventions doctorats, VIE (Volontariat International en Entreprise), politique d'apprentissage soutenue…

- Afin d'améliorer la pyramide des âges des établissements du Groupe, un dispositif de Cessation d'Activité des Salariés Agés (CASA) s'applique à la Branche Automobile en France du 1er mars 2000 au 28 février 2005. ◆

  Sur cette période, Renault s.a.s. a prévu d'en faire bénéficier 10 500 personnes. 1 862 salariés ont adhéré au dispositif en 2003 (1 798 salariés en 2000, 1 104 en 2001, 1 373 en 2002), ce qui porte à 6 137 le nombre total de salariés de Renault s.a.s. ayant bénéficié de CASA sur cette période. Pour le Groupe, le nombre total de départs s'établit à 7 325 à fin 2003, dont 2 243 en 2003.

  En 2004, 2 375 départs sont prévus pour le Groupe, dont 2 011 départs pour Renault s.a.s. ◆

  En contrepartie de ces départs, sur la période 2000-2005, le Groupe a prévu l'embauche de 7 500 personnes en France, dont 6 000 pour Renault s.a.s. Avec près de 11 000 embauches pour le Groupe en France (sociétés concernées par CASA) à fin 2003 et 8 980 pour Renault s.a.s. , Renault se situe déjà au-delà de ses engagements.

Par ailleurs, Renault Espagne a accordé dans son Convenio Colectivo (Convention Collective) un plan d'emploi pour la période 2000-2003 qui a permis environ 3 300 départs et 1 200 embauches, afin d'augmenter la proportion de jeunes et de bénéficier des compétences nécessaires liées aux évolutions technologiques de l'industrie automobile.◆

L'internationalisation du Groupe

Afin d'accompagner son développement à l'international et l'Alliance avec Nissan, le Groupe a mis en place une politique structurée des ressources humaines visant à mobiliser le personnel et à favoriser une ouverture culturelle.

Depuis 2000, Renault s'est fixé un objectif de recrutement de 20 % de managers présentant des profils internationaux du fait de leur cursus ou de leur nationalité, afin de disposer d'un nombre important de collaborateurs pouvant apporter leur expérience multiculturelle. En 2003, la part des recrutements de profils internationaux a été de 23 %.

Pour soutenir cet objectif, Renault met progressivement en place un réseau de recrutement international au travers de sa participation à des forums de grandes écoles (28 en 2003), de partenariats avec des écoles et des universités internationales, de l'attribution de bourses d'étude à des étudiants étrangers, de l'accueil de stagiaires d'origine étrangère et de VIE – Volontariat International en Entreprise. L'année 2003 a en particulier été marquée par la mise en œuvre d'un programme de formation de jeunes Coréens destinés à intégrer Renault Samsung Motors, conçu en partenariat avec une école de commerce française, l'ESSEC. Les premiers candidats ont été accueillis pour l'année 2003-2004.

De plus, Renault a créé, en mars 2001, sa **fondation d'entreprise** destinée à promouvoir la langue française et la culture française et européenne à l'étranger, particulièrement au Japon. Elle propose deux programmes d'études. Le premier, intitulé « Programme Renault », lancé en 2001, est suivi chaque année par 22 étudiants japonais de troisième cycle au sein des universités de Bordeaux et de Strasbourg. Le deuxième, le MBA (*Master Business of Administration*) « International Paris Fondation Renault », créé en 2002 avec les universités de Dauphine et de la Sorbonne, accueille, chaque année, 25 étudiants japonais issus de l'enseignement supérieur ou jeunes japonais ayant une expérience professionnelle qui suivent un cursus de 12 mois en France et en Europe. Ce programme sera étendu en 2004 à deux nouveaux pays : le Brésil et la Corée.

En 2003, la Fondation Renault a formé près de 120 étudiants japonais.

De même, la pratique des langues est encouragée. Le français est la langue de travail du groupe Renault, et l'anglais celle de l'Alliance Renault-Nissan.

Dans ce cadre, la maîtrise du français et de l'anglais sont devenues des conditions au recrutement des nouveaux managers : hors de France, un niveau minimum de 750 points au TFI, test international de français, et de 650 points au TOEIC, test international d'anglais, est exigé (à l'exception de 10 % des managers pour lesquels un score de 750 points au TOEIC est requis). En France, le niveau minimum exigé est de 750 points au TOEIC.

Par ailleurs, tout manager ou salarié du Groupe ayant recours dans le cadre de son travail à une de ces langues (lorsqu'elle n'est pas sa langue maternelle) doit viser l'obtention d'un niveau cible de 750 au TOEIC (test international d'anglais) et au TFI (test international de français) en se formant.

Le niveau d'anglais et de français de l'encadrement est progressivement évalué : 14 137 personnes (10 703 sur Renault s.a.s.) ont passé le TOEIC et 1 637 personnes le TFI. Des programmes de formation standard à l'anglais ont été mis en place dès 1999, en particulier sur Renault s.a.s. Un module français, langue étrangère, a également été mis en place pour les profils internationaux. Ces programmes sont progressivement proposés à l'échelle internationale, après adaptation aux contraintes locales.

Enfin, depuis 1999, des actions de sensibilisation à la culture japonaise et au travail en commun avec les Japonais ont été engagées pour accompagner l'Alliance Renault-Nissan. En 2003, 408 personnes ont suivi des conférences de découverte et d'introduction à la culture japonaise, et 434 personnes, impliquées directement dans l'Alliance, ont assisté à des sessions plus approfondies de formation à la culture japonaise et au travail en commun avec les Japonais.

Ces formations s'intègrent désormais dans l'Alliance *Business Way Program*, nouveau dispositif regroupant à la fois l'ensemble des formations inter-culturelles pour les deux entreprises et des *Team Working Seminars* communs, destinés aux acteurs clefs des structures de l'Alliance. L'année 2003 a d'ailleurs été marquée par le déploiement de ces séminaires qui ont concerné 3 équipes Renault-Nissan (pour plus de renseignement, cf. Chapitre 1, *Alliance*, § 1.2.2.4, page 32).

L'accompagnement de l'internationalisation de Renault s'est également traduit par la structuration progressive de la politique Ressources Humaines du Groupe. Début 2004, le lancement de la Politique Formation du Groupe est venu compléter le socle des politiques Ressources Humaines Groupe déjà existantes, en matière de conditions de travail, de fonds de pension, d'Actionnariat Salarié, de gestion des mobilité et recrutements. Ce socle sera encore enrichi courant 2004.

La gestion des compétences métier@

Renault conduit une démarche transversale au Groupe de gestion prévisionnelle des compétences. Cette démarche, portée par les métiers avec l'appui de la fonction Ressources Humaines, a pour objectif d'identifier et de construire les compétences nécessaires au Groupe à 10 ans pour assurer ses ambitions stratégiques. 63 familles de compétences ont été identifiées, et cinquante-six pilotes de développement de compétences, pour la plupart membres du Comité de Direction ou directement rattachés, assistés d'un responsable Ressources Humaines et d'un conseiller métier, ont été nommés en juillet 2002. Ensemble, ils ont réalisé un diagnostic, puis élaboré un plan de développement des compétences.◆

Les travaux engagés ont abouti à :

- l'identification des compétences clés et à des actions de professionnalisation dans les métiers fondamentaux de l'automobile : transfert de savoir-faire, de méthodes, de connaissances technologiques très spécifiques◆ ;
- des actions de maintien ou d'amélioration des compétences en s'appuyant sur des leviers ressources humaines : orientations en matière de recrutement, de formation, et construction de parcours professionnels.◆

Le développement des compétences par la formation @◆

La formation professionnelle permanente se situe au cœur des changements. Elle facilite la mutation du Groupe en accompagnant le déploiement de la stratégie et des priorités opérationnelles qui y sont associées. En même temps, elle assure l'adaptation des femmes et des hommes de l'entreprise et développe leur *employabilité* [(10)].

En 1999, dans le cadre des accords conclus sur l'aménagement du temps de travail, Renault a institué, en France, un droit individuel à la formation qui s'exerce sous la forme d'un crédit temps annuel pour les salariés. Ces accords soulignent la forte convergence entre l'intérêt des salariés dans la construction de leur projet professionnel et les besoins de l'entreprise en termes de compétences.

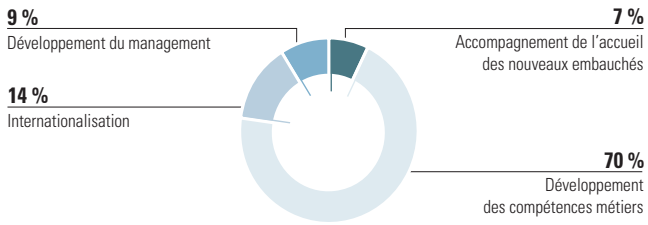
Face à ces enjeux et dans le prolongement du chantier sur les compétences, Renault a conduit une refonte en profondeur de son système de formation (principe, process, systèmes d'information et outils). L'ambition de ce projet, baptisé PerFORMance, est de construire dès l'exercice du plan 2003, un système de formation plus efficace au service de la performance et de la stratégie de l'entreprise, afin d'offrir à l'entreprise les compétences dont elle a besoin et d'optimiser la chaîne de production de la formation en qualité, coûts et délais.

De même, l'accès à la formation est facilité par la mise en ligne sur l'intranet Renault, depuis septembre 2001, de l'offre de formation de l'entreprise, et par la mise en œuvre, depuis 2000, d'un nouveau mode d'apprentissage, le e-learning. En 2003, Renault a enrichi son offre en e-learning, aussi bien sur des dispositifs de développement des compétences linguistiques et bureautiques, que sur des contenus de formation « métier » (ingénierie, commerce, …). La formation en ligne a représenté en 2003 23 700 heures de formation pour 5 835 salariés du Groupe. Ce développement devrait se poursuivre en 2004, avec le déploiement à grande échelle d'une formation à l'Efficacité Personnelle.

Dans ce cadre, Renault poursuit son effort de développement des compétences avec ses plans de formation. En 2002, 4 millions d'heures de formation ont été réalisées dans le groupe Renault, dont environ 1 400 000 heures au sein de Renault s.a.s. (pour un coût correspondant à 6,2 % de la masse salariale). En 2003, Renault s.a.s. a consacré plus de 1 500 000 heures à la formation, soit environ 36 heures en moyenne par salarié pour un coût total correspondant à 6,5 % de la masse salariale. Le plan de formation 2004 prévoit un maintien du niveau de l'investissement en formation par rapport aux années précédentes.

Chaque année, 3 salariés sur 4 en moyenne suivent une formation dans le Groupe.◆

La ventilation des **heures de formation prévues en 2004** s'effectue de la manière suivante ◆ :



Début 2004, Renault a lancé officiellement sa politique Groupe. Cette démarche s'appuie sur les principes d'actions définis à l'occasion du projet PerFORMance.

(10) Employabilité : capacité des femmes et des hommes à évoluer dans de nouveaux postes au cours de leur carrière.

3.2.2.2. ATTIRER ET MOTIVER

Les collaborateurs

Le groupe Renault développe une politique d'évolution professionnelle motivante et diversifiée afin de développer les compétences dont l'entreprise a besoin et enrichir les parcours professionnels des salariés. Les possibilités de mobilité interne sont toujours privilégiées avant d'envisager des recrutements externes, tandis que les mobilités internationales et « inter-métiers » sont encouragées pour développer de nouvelles compétences. Les mobilités à l'international sont favorisées en particulier pour les experts et les cadres à potentiel. À fin 2003, 773 personnes étaient en mobilité hors de leur pays d'origine dans le Groupe (787 à fin 2002). ◆

Les mobilités s'inscrivent dans le cadre d'une « **Charte Mobilité** » qui pose en 7 règles clés les droits et les devoirs invoqués lors des transferts au sein du Groupe ainsi que les conditions éthiques du fonctionnement de la mobilité.

Les candidats à la mobilité interne peuvent s'appuyer sur « **Job@ccess to Renault** », qui constitue depuis le 1er janvier 2000 le support unique de publication d'offres d'emploi sur l'ensemble du Groupe**.** Accessible dans 34 pays et activement utilisé dans 22 pays, cet outil publie en permanence plus de 1 200 postes disponibles, fait l'objet de près de 1 700 connexions par jour et recueille environ 315 candidatures en ligne par mois. Près de 4 033 postes au total ont été pourvus depuis son lancement (883 en 2003). Par ailleurs, les salariés, pour préparer leur mobilité, peuvent également disposer d'un support méthodologique d'auto-évaluation (« **Parcours** ») et bénéficier de bilans professionnels. Ces dispositifs de développement permettent aux collaborateurs concernés de se construire un véritable parcours professionnel et d'évoluer de façon significative. ◆

Une gestion prévisionnelle des carrières est organisée par la fonction Ressources Humaines qui s'appuie sur les comités de carrière et les comités d'orientation Ressources Humaines, mais aussi sur l'entretien annuel de chaque collaborateur. Ce dernier constitue un moment privilégié pour, notamment, aborder et préciser les souhaits en terme de mobilité : date de mobilité envisageable et perspectives de mobilité.

Enfin, l'année 2003 a, en particulier, été marquée par la mise en œuvre des accords aménageant les règles de gestion de carrière des employés techniciens et agents de maîtrise de Renault s.a.s. Ces 3 accords signés au premier semestre 2002 précisent les conditions d'intégration des ETAM débutants (recrutés avec un diplôme de technicien supérieur), les parcours professionnels des chefs d'unité et des chefs d'atelier, ainsi que les règles de gestion des ETAM à potentiel d'évolution.

Ils complètent l'accord du 15 septembre 2000 visant à redynamiser les filières d'accès au statut cadre par la voie interne. Ce dernier s'est traduit, en 3 ans, par une forte hausse des volumes d'entrée en formation des candidats au passage cadre. Ces candidatures assurent à Renault le renforcement de ses compétences métier stratégiques pour faire face aux évolutions de l'environnement.

En 2003, 104 salariés dans le Groupe ont été promus au statut cadre à l'issue de leur parcours.

Le management @

Le Groupe encourage le développement des **pratiques managériales** et comportements collectifs au travers de **deux approches** ◆ :

- un **entretien annuel d'évaluation** qui permet d'évaluer les performances selon deux dimensions : les résultats individuels, d'une part, les pratiques managériales et de fonctionnement collectif, d'autre part,
- le développement du « **360° feed-back** » qui permet au manager de mieux comprendre la perception de son mode de travail par son entourage (hiérarchique, collaborateurs, partenaires et « clients internes ») au travers de 14 critères et d'enrichir le contenu de l'entretien annuel. Plus de 2 500 personnes, dont une cinquantaine de collaborateurs coréens de Renault Samsung Motors, ont bénéficié dans le Groupe de ce dispositif en 2003 (2 000 en 2002).

Un accent est mis sur les plans de progrès associés à ces démarches, notamment au travers de dispositifs de *coaching*, permettant d'aider individuellement les hiérarchiques, ou collectivement les Comités de Direction qui le souhaitent, à développer leurs compétences managériales. Près de 40 managers (100 au cumul depuis 2001) et près de 40 Comités de Direction ont ainsi été accompagnés en 2003, dont 15 qui ont engagé un travail de construction d'équipes (*team-building*). ◆

Des dispositifs complémentaires de renforcement des pratiques managériales ont été mis à la disposition des managers en 2003, tels que les « ateliers de management » (chefs de service à l'ingénierie véhicule, chefs d'UET – Unité Élémentaire de Travail – en fabrication) ou des dispositifs d'échange entre les managers Renault et d'autres sociétés.

Par ailleurs, le programme de développement du management s'appuie sur des dispositifs de formation organisés au niveau corporate, pays et métier.

L'évolution des dispositifs « formations management corporate » (RM0, RM1, RM2, IIIC, ...) s'est poursuivie en 2003, afin de conforter les objectifs de professionnalisation des managers. L'année 2003 a été, en particulier, marquée par la mise en place d'un parcours d'intégration pour les nouveaux embauchés ETAM qui a accueilli 649 personnes. Par ailleurs, les dispositifs RM1-Perspective et RM2-Performance, respectivement destinés aux jeunes cadres et aux cadres confirmés, se sont enrichis de modules sur la gestion du stress, les relations sociales, la créativité et l'interculturel. Le séminaire IIIC, destiné aux cadres dirigeants, a été refondu pour se recentrer sur le rôle clé des participants dans le déploiement de la stratégie et le développement des valeurs de Renault. Au total, ces dispositifs auront rassemblé près de 3 100 personnes (3 500 personnes en 2002).

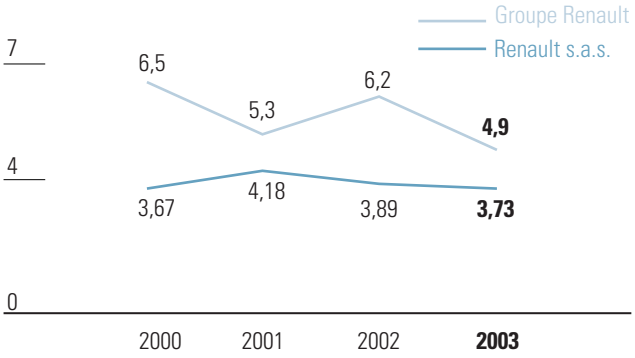
De même, le développement de parcours management dans les pays (Espagne, Corée, Roumanie, Mercosur) et dans les métiers (ingénierie, fabrication, commercial, tertiaire) s'est poursuivi.

Les conditions de vie au travail @

La **santé** et les **conditions de travail** du personnel constituent un objectif prioritaire afin d'accroître la qualité de vie des salariés et la performance globale de l'entreprise. Fondée sur des valeurs applicables dans tout le Groupe, cette politique, définie et formalisée, accompagne l'internationalisation de Renault et son évolution, tant d'un point de vue social qu'industriel.

Nombre d'accidents de travail avec arrêt ◆

Par millions d'heures travaillées (groupe Renault et Renault s.a.s.)



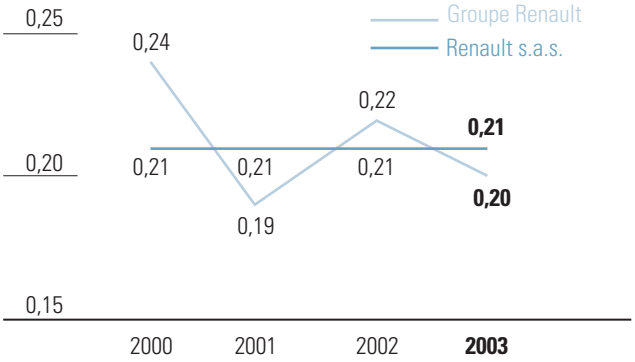
Les niveaux de fréquence et de gravité des accidents de travail sur le périmètre Renault s.a.s. se comparent très favorablement au reste de l'industrie.

La tendance baissière observée sur le taux de fréquence en 2002 pour Renault s.a.s. se confirme avec les résultats de 2003.

En ce qui concerne le Groupe, une baisse sensible du taux de fréquence est également à noter.

Nombre de journées perdues pour accidents de travail

Par milliers d'heures travaillées (groupe Renault et Renault s.a.s.)



Sur le périmètre de Renault s.a.s, le taux de gravité reste stable avec une valeur de 0,21.

En ce qui concerne le Groupe, le taux de gravité enregistre une baisse sensible.

Les chiffres Groupe relatifs aux accidents du travail portent sur près de 96 % de l'effectif total.

L'implication de la hiérarchie et du personnel sur ces sujets, ainsi que la prise en compte anticipée des facteurs humains, particulièrement dans les nouveaux projets, font partie des valeurs essentielles de Renault. Afin de mesurer la mise en œuvre effective de la politique de conditions de travail, des évaluations (dont l'évaluation des risques – cf. ci-dessous) sont réalisées dans les différents secteurs du Groupe par des experts internes et par un organisme extérieur. Si les conditions sont réunies et les résultats en terme d'accidentabilité conformes, alors le label « Système de Management Renault Sécurité et Conditions de Travail » est attribué. À fin 2003, 37 audits ont été réalisés dans les sites industriels, tertiaires et commerciaux du Groupe et, sur ce principe, cinq premiers sites ont été labellisés. Renault souhaite que l'ensemble des sites obtienne le label évoqué à fin 2005. Il est à noter que ces labels sont attribués pour une période de trois ans renouvelables ; ceux-ci peuvent être retirés en cas d'anomalie importante. En 2004, 15 autres sites seront examinés.◆

L'évaluation des risques consiste, pour toutes les activités exercées au sein des sites Renault, à identifier les risques sur la base d'une liste préétablie de risques, à les hiérarchiser compte tenu des mesures de prévention existantes, et à mettre en œuvre un plan d'action pour les traiter. Cette démarche est menée en étroite collaboration avec les représentants du personnel sur chacun des sites.

Renault dispose de son propre laboratoire d'analyses d'hygiène industrielle pour évaluer la nature des risques et mettre en place les actions nécessaires pour protéger la santé de ses salariés.

Ainsi le service d'hygiène industrielle ◆ :

- mesure les ambiances chimiques . En 2003, 1 356 analyses ont été effectuées sur la qualité de l'air aux postes de travail ;
- mesure les ambiances physiques avec des matériels sophistiqués ; en 2003, 355 analyses ont été effectuées ;
- gère une documentation toxicologique. Cette gestion est effectuée sur un logiciel spécifique « Chimrisk » qui recense à ce jour 3 821 produits différents, dont 415 ont été incorporés en 2003. Cette base de données fournit à l'ensemble des acteurs internes concernés la plupart des compositions des produits utilisés par Renault. Il est ainsi possible de s'assurer qu'un produit correspond bien à l'utilisation attendue.

Le site internet www.quickfds.com permet à l'ensemble des utilisateurs potentiels internes et externes de se documenter sur la nature des produits commercialisés par Renault.◆

Une **Méthode d'Analyse Ergonomique** des Postes de Travail est développée en interne (3e version) pour préserver la santé des opérateurs en production et diminuer notamment les troubles musculo-squelettiques. Utilisée dans tous les établissements industriels de Renault dans le monde, elle est diffusée auprès d'autres entreprises. En complément, Renault vient de développer une fiche d'analyse ergonomique simplifiée pour aider les chefs d'équipe à mieux concevoir les postes de travail pour en améliorer continûment les conditions d'exercice.

La prise en compte de l'ergonomie passe par la réussite de l'adéquation « postes de travail/hommes » (en tenant particulièrement compte de l'âge du personnel), la cotation ergonomique des postes, le renforcement de la prise en compte de l'ergonomie dans les projets (cf. ci-dessous), la suppression des postes cotés « Difficiles » sur la grille d'analyse ergonomique et le renforcement des compétences dans ce domaine. L'objectif visé est de doter chaque établissement de Renault de compétences en ergonomie. Un plan d'embauche est engagé.

Dans chaque projet industriel d'envergure (remplacement de véhicules, …), l'équipe de conception se dote maintenant systématiquement d'un chef de projet **socio-technique** chargé de :

- traiter les questions de conditions de travail et d'ergonomie de conception (nouvelles installations de production, évolution du produit, …) ;
- s'assurer de la qualité du plan de formation. Chaque projet est ainsi l'occasion de progresser sur des objectifs fixés ensemble par l'ingénierie et les usines.

La maîtrise du risque routier est un des éléments du volet Sécurité du personnel de Renault.

En matière de Ressources Humaines, l'action est dirigée vers la sensibilisation du personnel.

Pour mener à bien cette mission, un comité de pilotage a été créé en 2001. Différentes études sur la sinistralité et actions locales ont été lancées en 2002. En 2003, Renault a signé sur ce thème **deux chartes** :

- avec le Ministre des Transports, Gilles de Robien, et le Président-Directeur Général de Renault, Louis Schweitzer : Renault s'engage pour une durée de 3 ans à participer à l'évolution des comportements de tous les conducteurs et à commercialiser des véhicules disposant d'équipements de sécurité performants ;
- avec le Délégué interministériel, Rémy Heitz, le Directeur de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés, Gilles Evrard, et le Secrétaire Général de Renault, Michel de Virville : Renault s'engage pour une durée de 3 ans à sensibiliser l'ensemble de son personnel au risque routier.

C'est sur la base de ces contrats cadres que Renault a :

- diffusé **la Charte du Conducteur** Renault à l'ensemble du personnel du Groupe accompagné d'un mot du Président, en vue d'inciter l'ensemble des collaborateurs du Groupe à devenir des ambassadeurs de la sécurité routière ;
- déployé, à travers ses établissements et filiales, des forums d'animation (tests de freinage, contrôle sécurité des véhicules personnels, tests de réflexes, ...) ;
- revu l'intégralité de son dispositif formation afin d'ouvrir cette offre à un public plus large en fonction de ses caractéristiques (jeunes, grands rouleurs, comités de direction, …).◆

En trois ans, les accidents de trajet avec arrêt de travail ont diminué de 26 % au sein de Renault s.a.s. Le nombre de jours d'arrêt a diminué de 35 %.

En 2004, Renault développera de nouvelles animations (animation pédagogique sur le site internet du développement durable, déploiement du référentiel de conduite Renault sous Intranet avec animations de type e-learning, forums internationaux, …) pour renforcer encore son action.

Renault développe une **politique** de **santé globale** pour ses collaborateurs ◆ :

- des bilans biologiques et différents dépistages (essentiellement cardiovasculaires) sont régulièrement effectués auprès des personnels ;
- en parallèle, Renault organise des campagnes d'information et de formation sur plusieurs thèmes tels que le tabac, l'alcool, l'hygiène alimentaire, le surpoids, les dangers du soleil, …. ;
- Renault a été une des premières entreprises françaises à se doter d'un « **Observatoire Médical du Stress** ». Sur la base du volontariat, près de 35 000 tests ont déjà été effectués et donné lieu à des actions individuelles ou collectives. De même, des campagnes d'information et de formation sont lancées depuis 2002 auprès de l'encadrement ;
- mise en place d'une prévention du stress post-traumatique pour parer immédiatement à un éventuel choc psychologique ;
- des formations sont régulièrement dispensées aux médecins et infirmières.

Les services de santé au travail participent à l'évaluation des risques professionnels et s'assurent de l'adéquation « postes de travail/profil des salariés ».

En 2004, Renault :

- diffusera des formations corporate sur le thème du stress pour développer les compétences des managers dans leur efficacité personnelle (analyse des facteurs de stress, assertivité, empathie, …) ;
- ouvrira un site « Intranet médical » où tout collaborateur pourra y trouver des renseignements pratiques notamment sur les thèmes : travail sur écran, tabagisme, bruit, voyages, stress et maladies cardiovasculaires pour accompagner la politique de prévention de Renault.

Une convention internationale regroupe chaque année les ingénieurs conditions de travail, les médecins, les infirmières, les chefs de projets socio-techniques et les techniciens de prévention.

Aménagement du temps de travail ◆

Renault développe, dans le cadre des législations nationales et des conditions locales du dialogue social, une politique d'aménagement du temps de travail, destinée à rapprocher les horaires de travail et les besoins liés à la demande commerciale (dans la fabrication et le commerce), au rythme de développement des projets (dans l'ingénierie) et à la demande interne (secteurs tertiaires).

Les aménagements principaux se regroupent autour de deux fonctionnalités différentes :

- mieux utiliser l'outil de travail : par le développement d'équipes en 2x8 h, en 3x8 h, ainsi que les équipes de fin de semaine. Des organisations du travail par alternance entre semaines de 6 jours et d'autres de 4 jours se mettent également en place ;
- développer la flexibilité du temps de travail : par l'allongement des séances quotidiennes et le recours au travail du samedi pour les équipes de semaine, le temps excédentaire étant récupéré, lors des périodes de moins grande activité, par des dispositifs de type capital temps.

Ces politiques ont connu une forte accélération en 1999 et 2000 en France, compte tenu des accords sur l'emploi, l'organisation et la réduction du temps de travail négociés avec les syndicats qui ont ramené la durée du travail à 35 h en moyenne. À cette occasion, le temps de travail a été annualisé. La réduction du temps de travail s'effectue, en principe, sous la forme de jours de congés collectifs et individuels, lesquels sont capitalisables sur plusieurs années. Des plans de progrès destinés à mieux maîtriser le temps de travail des cadres se développent.

Les besoins spécifiques aux familles sont pris en compte. C'est ainsi que le temps partiel et les congés parentaux sont notamment organisés en fonction des principales circonstances de la vie familiale.

Cet ensemble de mesures contribue au fort attachement à l'entreprise : l'ancienneté moyenne du personnel de Renault s.a.s. est de près de 19 ans.

En Espagne, des dispositifs de capital temps collectifs ont été négociés dans le cadre du Convenio 2000 - 2003. Un nouveau Convenio est en cours de négociation pour la période 2004 - 2006.

Promotion de l'initiative et de la créativité @

Renault a poursuivi en 2003 son engagement dans les démarches de promotion de l'initiative et de la créativité dans l'ensemble du Groupe. Ces démarches s'inscrivent, pour Renault s.a.s., dans le cadre de l'accord collectif sur la promotion de l'initiative et de la créativité signé en 2002 pour les années 2003, 2004, 2005.

La Convention Initiative et Créativité de 2003 a permis à la Direction Générale de récompenser les auteurs des meilleures suggestions 2002 et de présenter différentes démarches managériales stimulant l'innovation participative. Des manifestations analogues ont été organisées dans la plupart des établissements. ◆

Les démarches de promotion de l'initiative et de la créativité se poursuivront en 2004, avec la volonté d'étendre leur périmètre.

6,2 idées concrètes de progrès par personne et par an
Participation de 67 %
Délais de traitement de 4 mois
Économies de 56 millions d'euros dès leur 1re année d'application

Périmètre : Renault s.a.s et ses filiales industrielles en Europe.

Rémunération et intéressement ◆

Renault a le souci de développer une politique de rémunération motivante pour ses salariés. L'augmentation globale des salaires des ouvriers et ETAM de Renault s.a.s. a ainsi été de 3,7 % en 2003, à laquelle s'ajoute une majoration des salaires de base de 15 euros par mois, alors que le rythme annuel de l'inflation s'est établi au niveau de 1,7 % à fin décembre (hors tabac).

De même, Renault développe, au sein de Renault s.a.s., une politique d'intéressement des salariés comprenant deux volets distincts : un intéressement aux résultats financiers et un intéressement aux performances des établissements. Les filiales ont également conclu des accords d'intéressement.

Au cours des cinq derniers exercices, les montants d'intéressement aux résultats financiers et aux performances de Renault s.a.s. ont été les suivants :

	en millions d'euros
1999	58,7
2000	92,2
2001	88,1
2002	149,75
2003	**182,75**(1)

En application des accords d'intéressement – avenants aux résultats financiers, l'intéressement financier correspondait, pour les exercices 1999 à 2001, à 6 % du bénéfice net consolidé après impôts (avant intéressement) après déduction des intérêts minoritaires. Pour les exercices 2002 à 2003, la formule de calcul des exercices 1999 à 2001 a été reconduite.

(1) Dont intéressement financier au titre de l'exercice 2003 de 153,45 millions d'euros et intéressement à la performance versé en 2003 de 29,3 millions d'euros.

Actionnariat salarié et Plan d'Épargne d'Entreprise de Renault

Le 28 juillet 2003, l'État français a annoncé la cession de 29,6 millions d'actions Renault auprès d'investisseurs institutionnels. Conformément à la législation, 10 % des actions cédées ont été proposées aux salariés et anciens salariés du Groupe au prix, après décote de 20 %, de 39,32 euros.

Du 6 au 12 décembre 2003, 43 300 salariés, retraités et anciens salariés du groupe Renault ont souscrit 2,59 millions d'actions pour un montant de 102 millions d'euros. Cette opération, proposée dans 9 pays, a été réalisée dans un contexte boursier favorable. L'offre a été couverte à 87,5 %, portant la part des salariés dans le capital de Renault à 4,08 %.

Renault dispose d'un Plan d'Epargne de Groupe (PEG) en France par adhésion volontaire des filiales détenues à plus de 50 % depuis le 25 juin 2003. Ce PEG est composé de 4 Fonds Communs de Placement d'Entreprise, FCPE, (Actions de l'Entreprise, Actions diversifiées, Obligataire, Monétaire) ouverts aux versements des salariés, et de 10 FCPE investis en titres de l'entreprise (action Renault code ISIN FR0000131906) utilisés lors des trois dernières offres aux salariés du Groupe et fermés aux versements des salariés.

En 2003, le montant total des versements effectués au Plan d'Epargne de Renault a été de 25,3 millions d'euros (en progression de 39,8 % par rapport à 2002), dont 92,10 % issus de transferts de primes d'intéressement. La valorisation totale du PEE de Renault au 31 décembre 2003, y compris les offres réservées aux salariés et anciens salariés sur le capital, est de 659 millions d'euros.

Les données ci-après concernent le Groupe :

	Composition du FCPE	Nombre d'adhérents au 31.12.2003	Actif en millions d'euros	Performance 2003 en %
Fonds Actions Renault[1] [4]	Près de 100 % actions Renault	55 022	271,7	27,69
Fonds Actions Renault 2002[1]	"	30 278	85	22,73
Fonds Actions Renault 2003[1]	"	29 269	89,4	NS
Fonds Renault Shares[2]	"	17 637	78,8	26,41
Fonds Renault Italia[3]	"	319	1,8	26,35
Fonds actions diversifiées[4]	50 % actions françaises ou étrangères	14 044	88,2	10,81
Fonds obligataire[4]	95 % obligations diversifiées	9 365	44,1	1,77
Fonds monétaire[4]	100 % monétaire	186	0,4	2,12

(1) FCPE Actions Renault pour les résidents fiscaux français.

(2) FCPE Renault Shares pour les résidents fiscaux hors France et Italie.

(3) FCPE Renault Italia pour les résidents fiscaux italiens.

(4) Fonds ouverts aux versements à tout moment de l'année.

Depuis le 1er octobre 2003, un site Intranet bilingue (français et anglais) est désormais disponible aux porteurs de parts d'un des fonds du Plan d'Épargne comme aux salariés non encore adhérents. Ce site propose de nombreux services d'informations générales et un accès direct au compte du salarié lui permettant la réalisation on-line d'opérations courantes.

3.2.2.3. PARTAGER ◆

Information interne

Renault informe en permanence ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, sa stratégie, ses objectifs dans tous les domaines : Alliance Renault-Nissan, nouveaux produits, activités industrielle et commerciale, compétition automobile, résultats financiers, politique Ressources Humaines, ... ◆

Outre « **Global** », le magazine international interne (140 000 exemplaires) qui comporte 4 éditions locales en dehors de l'édition française, existe depuis juin 2001 un média hebdomadaire interactif, « **Direct on line** », qui établit un dialogue direct et permanent avec le Président. Ce média hebdomadaire bénéficie de plus de 3 000 abonnés.

L'intranet bilingue (**environ 60 000 postes connectés dans le monde**) est utilisé pour diffuser à tout moment des dépêches d'information interne et des fiches thématiques sur tous les sujets d'actualité. Par ailleurs, des kits d'information sont mis à la disposition de la hiérarchie afin de lui permettre d'accompagner et de déployer en interne les questions touchant à la stratégie du Groupe.

De plus, Renault renouvelle deux fois par an une enquête interne internationale afin de mesurer la perception de l'entreprise par ses salariés dans le monde. Cette enquête, menée par un cabinet spécialisé externe, porte notamment sur les items d'image, de management, de conditions de travail et de climat social (**Baromètre d'Image Interne International**). Elle concerne plus d'une dizaine de pays.

Le développement du dialogue social @◆

Renault affirme sa volonté de promouvoir un dialogue social de qualité, permanent et responsable à tous les niveaux de l'entreprise qui tienne compte des changements techniques, économiques et sociaux liés à la mise en œuvre de sa stratégie, en particulier dans l'accord sur la « concertation sociale » conclu le 23 juin 2000 pour la maison-mère. Ces principes servent de référence pour l'ensemble du Groupe.

En 2003, le dialogue social s'est poursuivi avec des instances de représentation du personnel renouvelées : en avril, pour le Comité de Groupe Renault, et en mai pour le Comité Central d'Entreprise.

Fondé par un accord unanime le 27 octobre 2000, le Comité de Groupe Renault (CGR) est l'instance unique de représentation du personnel au niveau de l'ensemble du Groupe. Il comprend 36 représentants (venus de 16 pays) des filiales détenues majoritairement par Renault dans l'Union européenne ainsi qu'en dehors (Brésil, Argentine, Corée, Roumanie, Slovénie, Turquie). Il se réunit une fois par an en session plénière, et le Comité restreint composé de 8 membres se réunit environ 10 fois par an. Il assure un dialogue social homogène sur la situation et la stratégie du Groupe, ainsi que sur ses évolutions transnationales.

Le 4 avril 2003, l'ensemble des organisations syndicales a signé un nouvel accord relatif au Comité de Groupe Renault, comprenant notamment des dispositions davantage tournées vers l'international. Renault manifeste ainsi son engagement vis-à-vis de la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux du travail. La déclaration traite notamment de la liberté d'association, de la reconnaissance effective du droit de négociation collective, de l'abolition effective du travail des enfants, de l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire et de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

L'année 2003 a, par ailleurs, été marquée par la signature le 27 juin d'un avenant à l'accord de Renault s.a.s. relatif à la professionnalisation par la compétence des opérateurs de production du 29 juin 2001. Cet avenant vise à renforcer les perspectives professionnelles des opérateurs, à attirer et à motiver par la valorisation des métiers de la fabrication et à dynamiser les évolutions de carrière. Il concerne tous les opérateurs de fabrication et, en particulier, les jeunes titulaires d'un baccalauréat professionnel ou équivalent des métiers de la métallurgie.

Enfin, « l'Observatoire des métiers » a poursuivi avec les partenaires sociaux de Renault s.a.s. des travaux sur l'évolution du métier de manager chez Renault.

« Base de Personnel Unique Groupe » (BPU) ◆

L'administration des Ressources Humaines de Renault est assurée par un système de gestion et d'information unique au Groupe, appelé « Base Personnel Unique ». Ce système a été mis en place pour permettre une véritable gestion des Ressources Humaines à l'échelle internationale. Il permettra de gérer à terme l'ensemble du personnel du Groupe sur plus de 350 sites, répartis dans 36 pays.

La Base Personnel Unique est constituée d'un socle commun de données Ressources Humaines comprenant les données relatives à l'organisation de l'entreprise et les données individuelles des employés.

Les données organisationnelles sont lisibles par toutes les sociétés du Groupe dans les différents pays. L'accès aux informations individuelles des salariés se fait dans le respect des règles de confidentialité.

BPU, sur la base du socle d'informations communes au Groupe, comprend par ailleurs des fonctionnalités de gestion Ressources Humaines, telles que la gestion des temps de travail, la paie, le recrutement et la gestion individuelle.

Ce système est destiné aux experts de la fonction Ressources Humaines, mais également aux managers pour faciliter la gestion Ressources Humaines de leur équipe (gestion de carrière, gestion des formations et évolution des compétences, gestion du temps de travail).

À fin 2003, la Base Personnel Unique est déployée dans 12 pays européens (France, Espagne, Allemagne, Grande-Bretagne, Portugal, Belgique, Italie, Suisse, Pays Bas, Pologne, République tchèque, Slovaquie) et au Brésil, ce qui représente 8 560 utilisateurs actifs (sur une cible de 10 000 utilisateurs à terme) et 82 272 salariés gérés dans cette base (sur une cible de 125 000 salariés à terme).

BPU s'est enrichie, en 2003, de nouveaux outils de gestion Ressources Humaines. Cette évolution s'est en particulier concrétisée par la gestion sous BPU de la paie des cadres de Renault s.a.s. ainsi que celle des détachés internationaux, impatriés, expatriés, apprentis et stagiaires. De même, le module de gestion des recrutements pour l'ensemble des populations du Groupe a été déployé dans la grande majorité des établissements de Renault s.a.s et en Espagne.

Les managers, au travers de deux applications, le Bureau du Manager et Déclic (portail Intranet de Renault), ont, par ailleurs, accès à de nouvelles fonctionnalités pour gérer les effectifs et la formation de leurs collaborateurs.

Enfin, 2003 a été marquée par l'initialisation du déploiement de BPU sur Nissan Europe.

En 2004, l'enrichissement de BPU et son déploiement à l'international, de même que sur Nissan Europe, se poursuivront.

L'environnement socio-économique

L'engagement de Renault dans la formation des jeunes faiblement qualifiés

Depuis plusieurs années, Renault s'est engagé dans la formation des jeunes sans qualification, au travers notamment de la signature d'un accord avec le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité.

En France, plus de 2 000 jeunes ont ainsi bénéficié d'une formation diplômante : le CAP Exploitation Installations Industrielles, facilitant leur insertion professionnelle.

Depuis, cette initiative a été étendue auprès de différentes entreprises des bassins d'emploi où les sites industriels Renault sont implantés, augmentant ainsi ce chiffre de jeunes formés.

Le succès de cet accord repose sur un partenariat étroit avec les différentes instances locales, telles que l'Agence Nationale Pour l'Emploi, le Conseil régional, la Direction Départementale du Travail et de l'Équipement. Ce groupement a uni ses services pour accompagner les jeunes dans leur remise à niveau et leur adaptation au monde de l'entreprise pour garantir leur insertion professionnelle.

La contribution de Renault à l'information des jeunes et à l'évolution du système éducatif

Au-delà de cet accord, Renault poursuit depuis de nombreuses années son investissement dans la formation professionnelle des jeunes. Pour exemple, Renault s.a.s. a accueilli, en 2003, près de 6 000 jeunes, dont 600 apprentis.

Renault collabore activement avec les instances éducatives nationales et régionales à l'étude des métiers et des évolutions de compétences. En partenariat avec les Académies, Renault s'engage auprès des jeunes dans des actions d'information sur les métiers de l'automobile et l'évolution de l'entreprise dans son contexte international.

L'insertion dans la vie active des personnes handicapées

L'entreprise agit également en faveur de l'insertion dans la vie active des personnes handicapées en facilitant leur vie quotidienne, tant professionnelle que personnelle. En concluant un nouvel accord collectif pour 2002, 2003 et 2004, Renault s.a.s. poursuit une politique volontaire en faveur de l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées. Dans cet accord, Renault prévoit, dans les flux d'embauche des secteurs de l'ingénierie, du tertiaire et du commerce, au moins 2 % de personnes handicapées dans les établissements n'atteignant pas le taux légal (6 %). Renault s.a.s. a ainsi consacré plus de 4,5 millions d'euros dans le cadre du précédent accord en faveur des personnes handicapées.

En 2003, un dépliant « handicap » rappelant les principales dispositions de l'accord a été diffusé à l'ensemble du personnel de Renault s.a.s. Le taux d'emploi global est de 11 %. Ce taux intègre le personnel handicapé, les unités bénéficiaires (coefficient multiplicateur calculé en fonction de différents critères dont l'importance du handicap, l'âge, …) et les activités sous-traitées aux secteurs protégés.

Création d'entreprise par les salariés

Dès 1984, Renault a instauré, avec **Cap Entreprendre**, un dispositif destiné à favoriser la création d'entreprise par ses salariés. En 2003, 37 entreprises ont ainsi vu le jour en France (42 entreprises en 2002, 52 en 2001).

En 2003, une enquête a été réalisée pour mesurer l'évolution du taux de réussite de ces entreprises. Ce taux est proche des 90 % de réussite sur les 4 derniers exercices.

3.3. Performances environnementales

Renault développe une politique environnement globale depuis 1995. **Cette politique inscrite dans le progrès continu repose sur cinq piliers** :

- **Une vision prospective** inscrite dans les démarches de planification moyen et long terme de l'entreprise qui identifie les enjeux des évolutions environnementales qui auront un impact sur l'activité automobile. Ces enjeux identifiés dans le Chapitre 3.3.1. font l'objet d'études approfondies, pour déterminer les réponses les plus appropriées.
- **La mise en place d'un management au quotidien** qui repose sur une organisation en réseau dont le principe est d'introduire l'environnement dans tous les métiers et processus de l'entreprise. En effet, Renault ne fait pas de la protection de l'environnement une question traitée à part mais l'intègre à tous les niveaux. L'organisation du management environnemental de Renault est décrite dans le Chapitre 3.3.2.
- **La définition d'objectifs quantifiés, dans une logique de progrès continu**. Des objectifs comme 60 g de COV (Composés Organiques Volatils) émis par m^2 de voitures peintes en 2007, 5 kg d'emballages perdus pour chaque nouveau véhicule en carrosserie, 95 % de recyclabilité et 71 dB(A) en acoustique pour les nouveaux véhicules sont transversaux.

  D'autres objectifs se définissent :

  - **site par site**, pour tenir compte à la fois des impacts significatifs de l'activité et du milieu récepteur particulier à l'implantation du site (hydrogéologie, urbanisation, densité industrielle de la zone, ...). À ce titre, les sites publient une **déclaration environnementale@**[(11)];
  - **installation par installation**, qui vise à développer la réduction des rejets à la source par la mise au point de nouveaux procédés de fabrication. Une fois expérimentés, ils peuvent être mis en œuvre progressivement au rythme des renouvellements d'installations ou des capacités de transformation des installations existantes. Les expériences les plus significatives sont rendues publiques.@ Les nouveaux concepts sont ensuite intégrés par les ingénieries des processus industriels au travers des schémas directeurs environnement des sites, explicités dans le Chapitre 3.3.3. ;
  - **véhicule par véhicule,** car l'introduction de nouvelles technologies en série est un processus lourd, de trois à cinq ans, avant la mise sur le marché du véhicule. Celui-ci aura une durée de vie moyenne de quinze ans. Les objectifs (poids, dimensions, consommation, émissions de CO_2, émissions polluantes, assistance aux conducteurs, carburant, sécurité, matériaux, ...) sont intégrés à la logique de développement des produits. Ils concernent un grand nombre de prestations spécifiques à chaque projet et de technologies mises en œuvre. Ces objectifs ne peuvent être publiés avant la mise sur le marché car ils font partie intégrante de la définition des nouveaux véhicules. Les résultats, aujourd'hui visibles sur Scénic II, résultent de la poursuite d'objectifs quantifiés fixés il y a plus de trois ans et suivis régulièrement par l'équipe du Projet.

  Les principaux programmes de recherche et développement sont présentés dans le Chapitre 3.5.5.

- **L'ouverture de la politique environnement à l'entreprise élargie**, aux fournisseurs et partenaires directs de Renault. Le déploiement des objectifs, quoique très complexe compte tenu du nombre et de la variété des acteurs concernés, est considéré comme un levier important pour la mise en œuvre de la politique environnementale de Renault.

  Il s'agit d'élargir le partenariat avec les fournisseurs et prestataires au management de l'environnement sur le cycle de vie décrit dans les Chapitres 3.3.2. et 3.4.2.

- La **transparence** et la **volonté d'ouverture à un dialogue nouveau avec les parties intéressées**. Les réalisations et les résultats obtenus dans ce sens sont développés dans les Chapitres 3.3.3., 3.3.4., 3.3.5. La construction du dispositif de communication est décrite dans le Chapitre 3.3.6.

L'axe stratégique de Renault « Développer les valeurs de Renault » affirme cette politique environnement de progrès continu, inscrite dans le long terme, tout en faisant d'elle l'une de ses déclinaisons pour des évolutions vers un Développement Durable de Renault (cf. Chapitre 1, § 1.3. *Axe 4 : Développer les valeurs de Renault*, pages 43 à 45).

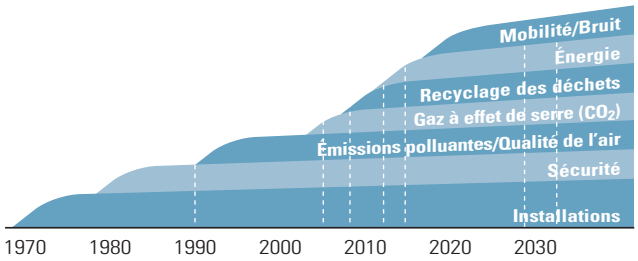
---

(11) Ce sigle @ renvoie pour plus de renseignements vers le site internet institutionnel de Renault, renault.com adresse : http : //www.developpement-durable.renault.com.

◆ *Ce sigle identifie dans le texte les informations correspondant aux directives de la **Global Reporting Initiative (GRI)** en matière de Rapport sur le Développement Durable. Le tableau de correspondance avec les indicateurs GRI se trouve en page 259.*

3.3.1. Les enjeux

L'évolution de la dimension écologique automobile

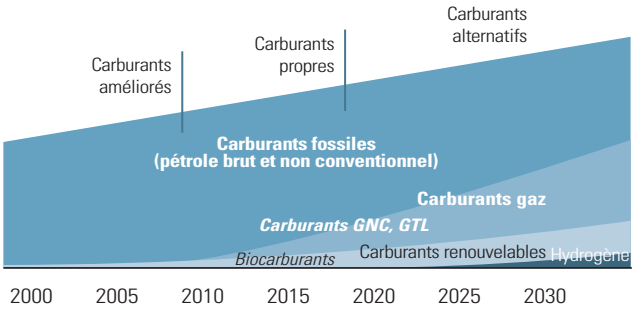


Deux défis planétaires : la réduction de la consommation de carburants fossiles et la réduction des émissions de CO_2.

L'utilisation de carburants d'origine fossile présente deux enjeux pour l'industrie automobile : prévenir l'épuisement de ressources non renouvelables et réduire le rejet dans l'atmosphère de CO_2 qui est l'un des gaz à effet de serre (GES).

Il faut se préparer dès maintenant à réduire le recours aux carburants traditionnels (ressources non renouvelables) car l'échelle du temps automobile est longue : le renouvellement d'une gamme de produits prend dix à douze ans, son utilisation dure en moyenne 15 ans, et les technologies s'amortissent sur des décennies.

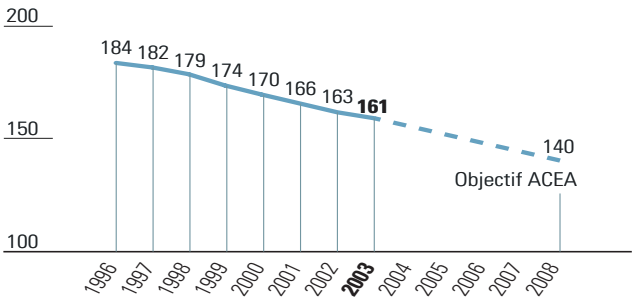
Évolution de la demande en carburant



Les solutions alternatives en rupture (biomasse, hydrogène, électricité, gaz) seront longues à mettre en place pour couvrir tous les besoins, de leur production jusqu'à l'utilisateur en passant par leur stockage et leur transport. Il est en effet nécessaire d'assurer une exploitation sur véhicules dans des conditions satisfaisantes de coût, de distribution et de sécurité. Pour cette raison, Renault considère qu'il faut, à la fois, faire progresser significativement la réduction de la consommation des motorisations conventionnelles et engager avec vigueur les programmes de recherche et de développement des énergies alternatives.

Émission moyenne de CO_2 des véhicules européens

en g CO_2/km

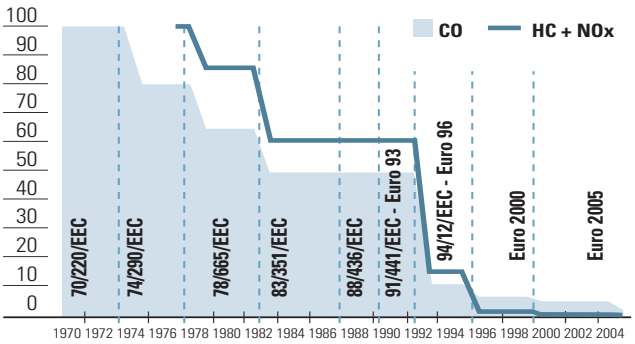


Améliorer la qualité de l'air en poursuivant la réduction de nos émissions polluantes

Le problème de la pollution locale liée au transport automobile devrait être pratiquement résolu à la fin de la décennie dans les pays développés, grâce au **renouvellement progressif du parc automobile**. La réduction des émissions polluantes a débuté dans les années soixante-dix.

Le développement scientifique, pour approfondir la connaissance des différents polluants, de leur comportement et de leurs effets, en particulier sur la santé, doit être soutenu et favorisé. Il est essentiel pour anticiper les évolutions technologiques futures.

Évolution des normes sur les émissions de gaz d'échappement



La réduction du volume des déchets sur l'ensemble du cycle de vie

Le développement du recyclage des déchets ou de leur réutilisation est **incontournable pour préserver les ressources naturelles et l'environnement**. La mise en place de nouvelles filières en vue du recyclage et les solutions de matériaux utilisés sont des processus lourds qui font intervenir beaucoup d'acteurs, dans des éco-systèmes et des situations politiques très différentes dans le monde. En conséquence, à chaque renouvellement de produit ou de processus de fabrication, les efforts doivent être systématiquement fournis.

Les installations industrielles minimisent leurs impacts

Les processus de fabrication se standardisent du fait d'une double évolution : la recherche de la compétitivité, d'une part, et l'investissement **vers des nouveaux processus moins polluants et plus sûrs,** d'autre part. Cette standardisation accélère les progrès et s'applique progressivement à l'ensemble des pays où Renault est implanté.

Par ailleurs, les exploitants d'installations s'engagent dans une démarche de réhabilitation **des sites pollués par des activités passées** pour prévenir les risques à plus long terme et conserver la valeur de leur patrimoine.

La sécurité routière

Les enjeux de la sécurité routière sont du **domaine sociétal (cf. Chapitre 3.4.4.)**. Les progrès qui relèvent de l'évolution des véhicules se trouvent souvent en contradiction avec les paramètres environnementaux. L'addition d'équipements ou de renforts a tendance à alourdir les véhicules, ce qui a pour conséquence de dégrader les performances de réduction de la consommation ou des émissions polluantes. Les constructeurs automobiles seront donc de plus en plus contraints à rechercher de nouveaux compromis pour assurer à la fois la plus grande sécurité et le meilleur niveau écologique.

Concilier déplacement urbain et qualité de vie en ville

Les formes d'urbanisme et les besoins de mobilité par le transport automobile sont variés. Cependant, la recherche d'une amélioration de la qualité de la vie en zone urbaine pousse Renault à relever de nouveaux défis. À court terme, **la sécurité, la réduction des émissions sonores et l'assistance apportée au conducteur deviennent des prestations importantes dans l'offre des produits**. À plus long terme, la recherche de mobilité associant l'automobile à d'autres moyens de transport, le développement de véhicules urbains alternatifs, la recherche de services nouveaux ou encore le développement du guidage, devraient permettre de mieux concilier automobile et qualité de vie en ville.

L'enjeu de la mobilité concerne l'évolution des produits mais il est surtout **un enjeu sociétal** dont les évolutions sont dépendantes d'un grand nombre d'acteurs de la société civile et politique (cf. Chapitre 3.4.3.).

3.3.2. Consolider le management de l'environnement sur le cycle de vie ◆

Le Système de Management Environnemental (SME) et la certification ISO 14001 des sites

Pour entrer dans un processus d'amélioration continue assurant la conformité réglementaire et s'appuyant sur les compétences et l'implication de tous les collaborateurs, Renault s'est engagé dans la mise en œuvre du management de l'environnement et a obtenu les premières certifications ISO 14001 dès 1999.

Site par site, il lui a fallu procéder selon les étapes suivantes :

1. établissement d'une analyse environnementale initiale ;
2. quantification et hiérarchisation des différents impacts selon le milieu spécifique au site ;
3. fixation d'objectifs de progrès.

Pour réaliser ces étapes, le Groupe a défini précisément **l'organisation** et les **responsabilités** dans chaque site et a mis en place **un processus de gestion documentaire**. L'évaluation du système de management est réalisée au travers **d'audits internes** qui ont été effectués sur l'ensemble des sites dès 1999 et qui se perpétuent aujourd'hui.

36 sites industriels ont obtenu ou renouvelé leurs certifications ISO 14001. Parmi ceux-ci, Cormecanica (Chili) et Busan (Corée du Sud) viennent d'obtenir la reconnaissance de leur management environnemental par un organisme de certification externe.

Le réseau commercial (filiales et concessions) est lui aussi engagé dans la mise en place du management environnemental et se soumet à la certification ISO 14001. L'expérience espagnole, avec plus de 150 affaires certifiées et le plan de formation des compagnons, est particulièrement remarquable.

En France, près de 20 sites sont certifiés.

L'application du système de management environnemental dès les premières étapes de production

La politique de Renault s'applique dès la création de toute nouvelle activité :

- le nouveau site de SOMAC à Heudebouville (Eure), opérationnel depuis mai 2003 pour répondre aux demandes d'aménagements de véhicules spéciaux, a été conçu en intégrant les problématiques environnementales ;
- le complexe industriel Ayrton Senna à Curitiba au Brésil a pu intégrer l'environnement dès l'élaboration du projet. Dès l'origine, le projet a en effet été marqué par la prise en compte de l'écosystème (zones boisées, faune, ...) et par la prévention de la pollution des sols. Les meilleures technologies disponibles, comme les peintures hydrosolubles ou encore le premier processus d'usinage sans rejet dans l'eau, ont été mises en œuvre à l'occasion de cette réalisation.

La reconnaissance de la performance du management de l'environnement

Certifiée ISO 14001 en 1999, **l'usine de Novo Mesto « Revoz » en Slovénie** a appuyé sa démarche sur un plan significatif de formation du personnel et **assure aujourd'hui un rôle de pilote dans son pays**. Associée aux travaux des Pouvoirs Publics et consultée par les entreprises du pays, l'usine, avec le soutien de son personnel, trouve une motivation supplémentaire dans l'application de la politique de Renault. L'usine a obtenu le 27 novembre 2003 le prix de l'entreprise la plus respectueuse de l'environnement par le Fonds du Développement et de l'Écologie de la République de Slovénie.

La mise en œuvre du management de l'environnement lors de nouvelles acquisitions

Renault développe le site industriel « Avtoframos » dans la zone industrielle de Moscou pour produire un nouveau véhicule d'ici 2005. Le projet industriel a été mené conjointement avec la mairie de Moscou. Cette démarche a été accompagnée par un diagnostic des pollutions passées. Des investissements de réhabilitation ont été nécessaires pour les bâtiments et les infrastructures existantes. Les installations de peinture ont fait l'objet d'une attention particulière vis-à-vis de la pollution des sols, notamment dans les revêtements et les doubles enveloppes pour les caniveaux. La sensibilité environnementale du site confère des actions spécifiques de prévention visant à réduire au maximum les impacts au plus tôt dans la construction du projet. Une structure managériale a été mise en place et des actions de formation sont en cours de déploiement.

Avec l'aide de l'État Roumain et de l'Agence Régionale de l'Environnement de la région de Pitesti, **l'usine de Dacia** a mis en œuvre un plan sur cinq ans de mise à niveau des installations et de prise en compte de la protection de l'environnement. Des actions de réhabilitation des sols et des processus de fabrication, des bâtiments, des voiries, ainsi que la remise en état des installations de traitement des eaux ont été nécessaires.

Ainsi, entre 2001 et 2003 :
- la consommation d'eau a été réduite de 45 % ;
- le processus « emboutissage » a fait l'objet d'une réhabilitation lourde de l'ensemble des ateliers visant la modernisation complète des presses associant la sécurité des installations, l'environnement et la protection du personnel ;
- les activités de mécanique ont été complètement restructurées faisant appel aux processus technologiques les plus adaptés, prenant en compte dès la phase exploratoire les modifications de l'ensemble des impacts ;
- certaines activités industrielles ont été reprises par des entreprises indépendantes, remettant en état le patrimoine et les moyens industriels. Des actions de co-management sont en place sur la plate-forme associant les pratiques Dacia à celles des entreprises extérieures présentes ;
- le remplacement des compresseurs et des circuits de refroidissement permettent aujourd'hui d'assurer non seulement une meilleure alimentation des différentes activités mais aussi de réduire les consommations d'énergie et d'eau associées ;
- la classification et le tri des déchets sont mis en œuvre ;
- l'identification et l'utilisation des produits chimiques ont fait l'objet de procédures de fonctionnement définies ;
- la formation du personnel a été commencée ;
- le programme de mise en sécurité du site vis-à-vis des pollutions historiques des sols est achevé. Une station de traitement biologique des terres polluées est opérationnelle sur le site depuis mai 2003.

Dans le but d'accompagner le lancement industriel d'un futur véhicule, **le plan de mise en œuvre du management de l'environnement se construit** selon les procédés et procédures usuelles déployés au sein de Renault. Dacia se donne pour objectif de postuler à une certification ISO 14001 courant 2004 (cf. l'animation sur le site Internet www.developpement-durable@renault.com, pour tout renseignement complémentaire).

Renault Samsung Motors vient d'obtenir sur l'ensemble de son périmètre la certification ISO 14001.

Le reporting des informations environnementales

Depuis 1999, Renault a mis en place **un Tableau de Bord Environnement avec l'ensemble des sites** dans le monde et a ainsi fiabilisé la collecte et le traitement des informations. C'est de façon volontaire que Renault s'est soumis à la vérification des données environnementales de chacun de ses sites, pour le processus de consolidation.

À fin 2003, les vérifications successives ont permis de couvrir la majeure partie des activités industrielles et tertiaires (conception et logistique) de la Branche Automobile dont le Groupe détient plus de 50 % et a la maîtrise opérationnelle. Suite aux discussions avec le vérificateur externe, le protocole de reporting a été amélioré afin de répondre aux critères de pertinence et d'exhaustivité, en s'inspirant des meilleures pratiques internationales.

Des études complémentaires justifiant le choix des informations collectées sont réalisées.

Jusqu'à présent, l'environnement n'était décrit qu'en termes d'impacts environnementaux. Renault souhaite désormais mettre en place une évaluation économique de l'environnement sur les actions menées, les résultats obtenus et les risques potentiels.

Les informations environnementales relatives aux produits automobiles font l'objet de normalisations ou de standards réglementaires qui sont définis dans les **homologations nécessaires à la mise sur le marché** des produits. Il s'agit en particulier de la consommation et des émissions de CO_2, des émissions polluantes, de l'acoustique et des exigences de sécurité. La définition du taux de recyclabilité, en pourcentage de la masse des véhicules, fait aujourd'hui l'objet d'un travail entre les constructeurs et les autorités européennes afin de pouvoir les intégrer dans le même processus. ◆

Ces informations se trouvent dans le Chapitre 9, *Informations complémentaires*, rubrique *Annexe sur l'environnement*, page 254 à 257.

Le management en réseau

Initié dès 1995, le management en réseau est une spécificité de l'organisation de Renault dans le domaine de l'environnement. En effet, partant du principe que la politique environnement devait irriguer l'ensemble des fonctions de l'entreprise, un réseau de responsables environnement dans toute l'entreprise s'est mis en place et couvre aujourd'hui la quasi totalité du Groupe. Ces responsables sont en charge de porter dans leurs métiers ou leurs services la politique de Renault pour intégrer l'environnement dans leurs procédés et procédures usuelles de travail. Cette gestion de l'environnement au quotidien est devenue possible grâce à la mise en place d'outils dédiés à la capitalisation et la standardisation des bonnes pratiques environnementales. Ces outils sont accessibles par des moyens informatisés à l'ensemble des membres de ce réseau environnement. Ce management des savoirs environnementaux ainsi initialisé vise à garder la mémoire des actions quotidiennes et pérenniser les compétences clés dans un contexte de mobilité et d'internationalisation.

Les responsables environnement ont aussi à charge de déployer les formations et les outils mis à disposition par le réseau environnement. **Cette organisation de la compétence collective** est très appropriée car la protection de l'environnement recouvre un périmètre très large de compétences et d'expertises. **À ce titre, le domaine de l'environnement est retenu dans la démarche de gestion prévisionnelle des compétences** (cf. § 3.2.2.1.).

Par ailleurs, des rencontres régulières de l'ensemble du réseau environnement sont organisées pour bien définir les priorités à moyen terme. Des groupes transversaux travaillent sur de nombreux thèmes et les échanges d'expériences sont organisés.

Les outils Renault du management de l'environnement

L'innovation chez Renault, c'est aussi la création de nombreux outils et systèmes experts pour mettre en œuvre le management de l'environnement.

De nombreux modèles de tests, de simulations et de banques de données sont mis en œuvre pour valider les solutions techniques par les équipes chargées de la sécurité, des émissions de polluants, de la consommation de carburant et de l'émission de CO_2. Dans ce contexte, Renault poursuit en 2003 l'expérimentation d'outils de gestion cartographiques informatisés des données environnementales. ◆

Ecorisques et Chimrisk sont des systèmes experts. Le premier, qui date de 1997, aide les usines à déterminer les impacts les plus significatifs sur l'environnement qui sont à traiter en priorité dans les plans d'action. À ce jour, 27 usines utilisent cet outil. Le second a été mis en place en 1998 pour gérer les produits chimiques en fonction de leur éventuelle nocivité. Ces deux outils évoluent régulièrement en fonction des connaissances scientifiques et du déploiement international. ◆

L'indice Eco des emballages établi en 1997 permet à des milliers d'acteurs, chez les fournisseurs et chez Renault, de diminuer l'impact des emballages sur l'environnement. ◆

L'I.R.F., Indice de Recyclabilité à la Fonction automobile, défini en 2001 et appliqué en 2002 par les fournisseurs principaux, sur les fonctions de Mégane II, permet de mesurer, sur un ensemble de critères, le potentiel des fonctions à être recyclées. **Cet outil permettra ensuite de fixer des objectifs de progrès partagés avec les fournisseurs**. ◆

Le logiciel **OPERA** (Outil de Pilotage Économique du Recyclage Automobile ou *Overseas Project for Economical Recycling Analysis*) a été développé par Renault et Nissan. Il permet de simuler les coûts et les taux de recyclage, dans les processus de valorisation des véhicules en fin de vie.

Cet outil renforce la maîtrise économique des risques financiers à chaque étape de traitement des VHU, chez chacun des opérateurs économiques.

En outre, OPERA constitue un excellent système de capitalisation des bases de données ainsi constituées, tant sur les produits des deux entreprises que sur les processus associés, et ceci, en fonction des législations nationales ou internationales.

VISA est un logiciel de synthèse acoustique permettant la prédiction des bruits. Un module permet notamment de simuler le bruit de passage et d'aider ainsi à la conception des composants du type échappement, admission, écrans, ...

La formation au management de l'environnement sur le cycle de vie

En plus de la formation dispensée pour apprendre à utiliser les différents outils de management, les responsables du réseau environnement ont conçu et dispensé des formations générales à l'environnement appliquées aux activités automobiles.

Cap'éco 1 a permis de former le personnel de l'ensemble des usines dans le monde. Ce module permet de comprendre toutes les questions environnementales liées aux activités de carrosserie, fonderie ou mécanique selon le milieu écologique d'implantation (zone urbaine, campagne, ...). ◆

Cap'éco 2 enseigne la conception écologique des produits. À fin 2003, 1 860 ingénieurs et techniciens de Renault ont été formés. Créée en 2001, l'École de l'Ingénierie Renault répond aux besoins de formation technique des concepteurs. Les modules de formation de cette école intègrent progressivement les aspects écologiques des différents processus et techniques. ◆

La prévention des sols fait l'objet d'un plan de formation de l'ensemble des responsables environnement. De plus, depuis janvier 2004, Renault a mis sur le site internet *Développement Durable* un module pédagogique permettant d'enseigner les pratiques écologiques vis-à-vis du traitement et de la protection des sols.

Par ailleurs, **Renault propose à ses fournisseurs** une formation en trois étapes à la **conception écologique des composants**, visant à améliorer le recyclage des véhicules en fin de vie. **À fin 2003, 510 personnes appartenant à 190 entreprises fournisseurs ont été formées. Renault délivre aux participants un guide d'animation qui leur permet, à leur tour, d'associer leurs collègues et leurs propres fournisseurs à la démarche.** ◆

En 2002, pour accompagner la mise en œuvre des circuits logistiques des déchets d'atelier, **le réseau commercial en Espagne** a construit et met en place **des modules de formation**, diffusés par CD, pour les compagnons qui expliquent et montrent en détail l'ensemble de la gestion des déchets et des produits chimiques.◆

La participation de Renault à des conférences organisées par les Chambres de Commerce et d'Industrie, par les fédérations métiers, telles que la Fédération de la Plasturgie et la Fédération de l'Industrie mécanique, permet aux PME-PMI de réfléchir sur leurs implications environnementales, de les guider sur le chemin de la protection de l'environnement et de l'amélioration au travers de l'éco-conception...

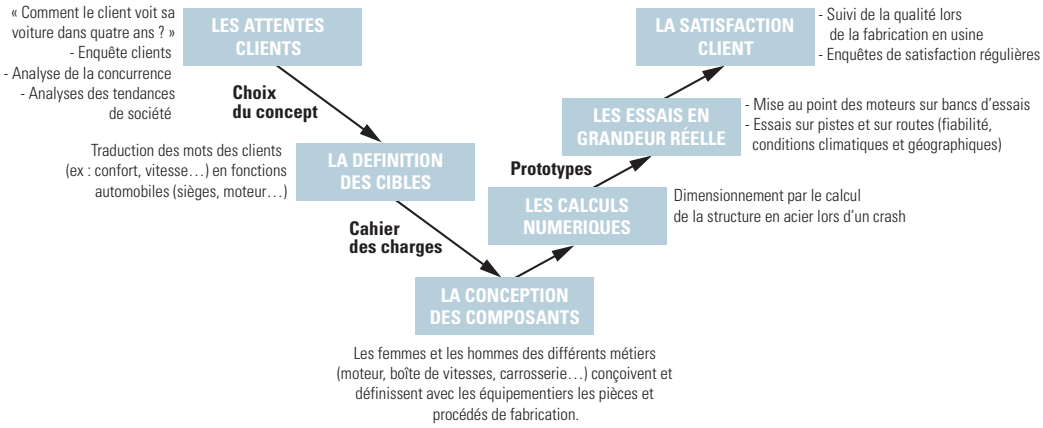
L'éco-conception des produits ◆

Pour réduire efficacement les flux de polluants générés aux différentes étapes du cycle de vie, il faut agir dès la conception du produit, soit cinq à trois ans, selon les domaines d'innovation, avant la mise sur le marché de la voiture. Dans son processus de développement, chaque nouveau projet intègre davantage les choix de matériaux et de démontage en vue du recyclage, les performances environnementales et l'ergonomie des postes de travail en usine, les émissions polluantes, la consommation et les émissions de CO_2, la sécurité des occupants et des tiers ainsi que le bruit.

L'éco-conception est une évolution majeure qui implique non seulement les concepteurs de Renault mais aussi tous ceux des **fournisseurs** de composants et de matériaux. **Cette démarche, nouvelle et complexe, s'effectue en élargissant le réseau d'experts externes**, en particulier ceux qui participent à l'élaboration des normalisations futures, à des plate-formes d'échanges sur les méthodologies, à la construction des banques de données ou encore aux hiérarchisations des impacts écologiques.

La logique de Renault est, en effet, **d'intégrer l'environnement dans le processus de développement usuel qui structure le travail des concepteurs**. Chaque lancement de projet permet d'introduire les nouvelles connaissances et les nouveaux outils. C'est ainsi que Scénic II a pu intégrer dès son lancement les acquis sur le recyclage issus de Laguna II, Mégane II et obtenir les meilleurs résultats dès son lancement.

La démarche de conception des véhicules



Le processus d'audit Renault pour le management environnemental ISO 14001

Renault a construit son propre **référentiel d'audit** et ses outils associés. L'audit interne doit permettre de pérenniser les progrès réalisés dans les sites et organiser le management du Groupe. En particulier, renseigner la Direction de l'usine concernée sur l'état de son programme et de sa réalisation, mais aussi demander l'assistance des métiers pour la réalisation des actions.

En 2003, 8 nouveaux membres du réseau environnement de Renault ont été ainsi formés à l'audit interne et selon les exigences internationales ISO 14001. Actuellement, **36 auditeurs formés** au sein de Renault interviennent au sein des activités industrielles.

3.3.3. Concilier compétitivité et protection de l'environnement

3.3.3.1. LES ÉVOLUTIONS DES PRODUITS (cf. § 3.5.)

La protection de l'environnement représente approximativement 40 % des programmes de recherche et développement pour les produits.

3.3.3.2. LES ÉVOLUTIONS DES PROCESSUS DE FABRICATION

Le schéma directeur pour l'environnement des sites

Lancé en 2002, le schéma directeur pour l'environnement décrit, à un horizon de 10 ans, les évolutions prévues pour chaque site de l'ensemble des activités industrielles de l'entreprise concernées, notamment par l'arrivée de nouveaux projets véhicules ou par des modifications d'installations. Il contribue au **dialogue entre l'ingénierie, les maîtres d'ouvrage bâtiments et les usines**, en définissant en amont des projets **des objectifs** de réduction des impacts sur l'environnement. Ils sont réactualisés périodiquement.

Cette démarche a participé à la mise en place de procédés moins polluants, notamment par la suppression totale de rejets liquides industriels lors de la restructuration des sites de Cléon et de Séville pour l'industrialisation d'organes mécaniques communs dans le cadre de l'Alliance Renault-Nissan.

Il s'intègre au schéma directeur industriel de l'usine dans la planification des investissements en cohérence avec les politiques techniques des métiers.

Poursuite des investissements pour la réduction des pollutions à la source

Le montant de ces investissements sur des process nouveaux ne peut pas être attribué exclusivement à la protection de l'environnement. Ils font partie intégrante du processus industriel mis en place.◆

Les investissements sont dédiés prioritairement aux procédés de réduction de la pollution à la source.

Ainsi, dans le processus peinture :

- les traitements de surface minimisent les rejets dans l'eau en réutilisant successivement les bains de rinçage ; les techniques membranaires permettent la réutilisation de matières actives et diminuent considérablement le volume des boues produites et la consommation de produits ;
- des nouveaux procédés de dénaturation par voie biochimique, mis en place sur les sites de Douai et de Batilly, révèlent des avantages non négligeables par rapport au procédé chimique traditionnel sur des aspects maintenance, économiques et environnementaux. Cette technologie diminue notamment les odeurs, les concentrations excessives en peinture et les dépôts dans les cuves ;
- les peintures des bases diluées avec des solvants ont été remplacées par des peintures hydrodiluables dans les usines de carrosserie-montage de Douai et de Palencia. Curitiba a bénéficié de cette technologie dès sa construction. Pour les autres sites, des projets détaillés sont en cours, notamment pour Sandouville et Flins. Les usines de mécanique bénéficient de cette avancée technologique pour les peintures anti-corrosion.

Dans les procédés d'usinage, la diminution de la diversité des produits utilisés, tant au niveau de l'usinage que du lavage des pièces, a permis la mise en place de traitements comme la centrifugation ou l'ultrafiltration, qui permettent de recycler les matières actives.

L'amélioration de la qualité de l'eau et le meilleur suivi des bains ont encore augmenté la durée de vie de ceux-ci. Le rejet industriel étant devenu faible, la dernière innovation consiste à traiter ce volume et à recycler la phase aqueuse dans le process. Ce concept est appliqué à l'usine de STA (Société de Transmissions Automatiques) et dans l'usine de moteur de Curitiba (Brésil) qui n'ont pas de rejets liquides industriels. Ces technologies seront mises en œuvre sur les nouvelles lignes de production.

D'autres procédés sont également en cours de développement comme l'usinage à sec. Ils permettent de dispenser le processus de l'utilisation des liquides de lubrification.

3.3.4 Maîtriser et réduire les impacts des activités sur l'environnement

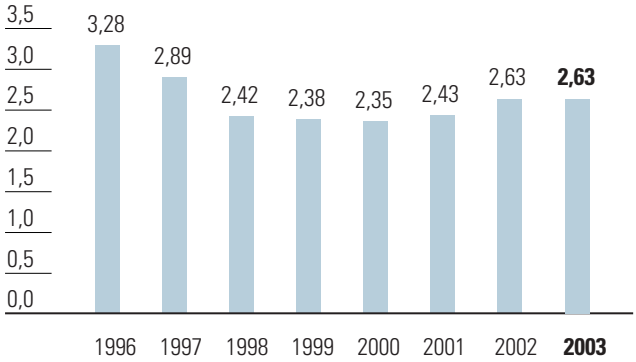
3.3.4.1. LES SITES TERTIAIRES ET DE FABRICATION

(cf. chapitre 9, *Informations complémentaires,* tableau *Indicateurs environnementaux des sites, page 255*)

La consommation d'énergie

Évolution de la consommation d'énergie de 1996 à 2003 ◆

en MWh/véhicule



La consommation d'énergie par véhicule est restée stable entre 2002 et 2003.

L'augmentation constatée en 2002 est due à l'intégration des activités de Dacia et de Renault Samsung Motors.

En partenariat avec les fournisseurs de Renault, un plan d'économie est régulièrement poursuivi. Il s'appuie sur la recherche et la généralisation des meilleures pratiques issues des différents projets industriels :

- réduction des consommations non liées à la production ◆ ;
- intégration de la consommation d'énergie dans les critères de conception et d'achat des équipements notamment en ventilation pour les activités de tôlerie et de peinture.◆

Un réseau d'une cinquantaine de personnes anime au quotidien le plan de réduction des consommations d'énergie. De plus, dans le secteur peinture, des groupes transverses réunissant les exploitants, des énergéticiens, des fabricants de produits et prescripteurs optimisent des consignes de température et d'hydrométrie en fonction des conditions climatiques locales.

En outre, des moyens de mesure et de surveillance (du type gestion technique centralisée) ont été mis en place sur les différents sites. Des outils de modélisation sont développés pour optimiser la consommation des installations.◆

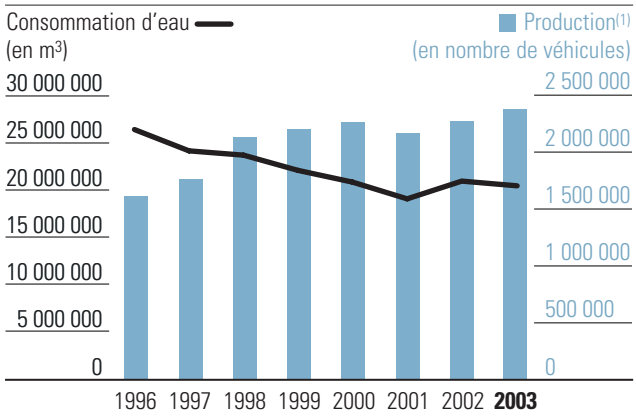
L'ensemble de ces actions a permis la réduction des consommations malgré l'implantation de procédés qui sont parfois plus consommateurs d'énergie. Ceux-ci sont liés, soit à la complexité plus grande des produits fabriqués (par exemple l'usinage), soit à la mise en place d'équipements plus protecteurs de l'environnement (par exemple, les peintures hydrosolubles ou les traitements d'air).◆

L'utilisation du gaz comme combustible au plus près des besoins permet d'économiser sur les pertes thermiques des réseaux et d'allier économie d'énergie et réduction des rejets atmosphériques.

Enfin, l'usine de Flins exploite depuis 1999 **une installation de cogénération combinée**. La vapeur détendue assure aux environs de 45 % des besoins de chaleur pour le chauffage et le fonctionnement des installations et produit l'équivalent de 40 % de la consommation d'électricité de l'usine. Entre 2003 et 2005, un programme de remplacement des chaudières fuel restantes par des chaudières gaz naturel permettra une réduction de 28 % des rejets atmosphériques CO_2 et d'éliminer en presque totalité les émissions de SO_2.

La consommation d'eau

Évolution de la consommation d'eau et de la production de 1996 à 2003 ◆



(1) Le nombre de véhicules pris en compte dans les données de production correspond à la production des sites industriels pour lesquels la participation financière de Renault est supérieure à 50 %.

La consommation d'eau est restée stable entre 2002 et 2003 malgré une augmentation de la production de véhicules. Ramenée au véhicule produit, la consommation d'eau a diminué de 45 % entre 1996 et 2003.

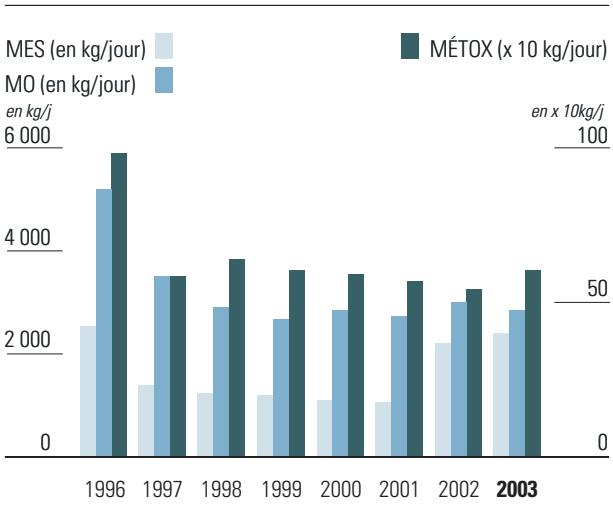
Une politique de recherche d'économie est intégrée au schéma directeur industriel de chaque site. Ces schémas s'appuient sur une efficacité accrue des process ◆ :

- augmentation de la durée de vie des bains de traitement ;
- recyclage à la source ;
- fonctionnement en circuit fermé, avec récupération des eaux lessivielles et des eaux de cabine.

En 1999, un système innovant **de recyclage des eaux pluviales a été mis au point sur l'usine de Maubeuge avec le concours financier de l'Union européenne**. En 2003, ce système fournit une partie de l'eau nécessaire aux besoins industriels du site, soit une préservation de 62 293 m^3 d'eau potable. Par ailleurs, le site du Technocentre à Guyancourt utilise l'eau de pluie pour l'arrosage des espaces verts. ◆

Des résultats importants de réduction de la consommation d'eau ont été observés sur les sites d'ACI Le Mans (- 46 % entre 2001 et 2003), de Novo Mesto (- 34 % entre 1998 et 2003), de Sandouville (- 48 % entre 1998 et 2003) et de Choisy (- 9 % entre 1998 et 2003).

Les rejets dans l'eau ◆



MES (Matières En Suspension) : les rejets en suspension ont augmenté de 10 % entre 2002 et 2003. Cette forte hausse est principalement due au site de Pitesti en Roumanie (+ 354 kg/j). Ramenés au véhicule produit, les rejets de MES ont diminué de 35 % entre 1996 et 2003.

MO (Matières Oxydables) : les rejets de matières oxydables sont restés stables entre 2002 et 2003 (- 4%). Ramenés au véhicule produit, les rejets de MO ont diminué de 60 % entre 1966 et 2003.

MÉTOX : les rejets de ces métaux ont augmenté de 6 % entre 2002 et 2003. Le principal contributeur est le site de Pitesti (+ 3,57 kg/j), dans un contexte d'augmentation de la production (+ 25 %) et de démarrage de nouveaux procédés. Ramenés au véhicule produit, les rejets de Métox ont diminué de 23 % entre 1966 et 2003. Renault utilise comme indicateur la quantité de métaux exprimée en masse à laquelle on applique un coefficient multiplicateur selon le degré de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, chrome 1, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1).

70 % des sites industriels de Renault ont leur propre station de traitement physico-chimique. Gérée en assurance-qualité, celle-ci fait souvent appel aux techniques les plus récentes.

À l'usine de Palencia, un traitement biologique avec réacteur à membranes (démarré depuis fin 2001) assure un niveau élevé d'épuration. Cette installation représente une première pour le groupe Renault. De nouvelles installations avec réacteurs à membranes sont en cours d'achèvement sur les sites de Douai et de Batilly où elles seront opérationnelles début 2004.

En 2002, **l'usine de Dacia** a réhabilité six stations physico-chimiques à proximité des ateliers, et a mis en œuvre pour la première fois une unité d'ultrafiltration pour le traitement des rejets mécaniques.

Les usines de mécanique ont pour objectif de supprimer tout rejet liquide. Ces nouveaux procédés ont été expérimentés dès 1998 pour l'usine de boîtes automatiques, STA, qui épure et recycle la totalité de ses effluents. **La récente usine mécanique de Curitiba au Brésil a mis œuvre, en partenariat avec les fournisseurs de liquides** d'usinage, **ces nouvelles technologies** qui suppriment les rejets d'hydrocarbures dans l'eau : le procédé consiste à concentrer les rejets par évaporation, puis à valoriser le concentrat en combustible. Ce processus novateur sera standardisé pour toutes les nouvelles implantations d'usinage sur les autres sites, en particulier pour les nouveaux produits des usines de Séville et de Cléon.

Les rejets atmosphériques

Les Composés Organiques Volatils

Les **COV** (Composés Organiques Volatils) générés par les solvants utilisés dans les ateliers de peinture représentent le rejet atmosphérique le plus significatif des activités de Renault. Leur diminution a été réalisée avec l'amélioration des procédés d'application de peinture :

- un plan de modernisation des installations (le dispositif de traitement de l'air des cabines de l'usine de Maubeuge est d'une dimension unique en France) ;
- des évolutions technologiques avec l'implantation des procédés hydrodiluables sont déjà mises en œuvre pour trois usines : Douai, Curitiba et Palencia, et se déploieront sur d'autres sites au cours de l'année 2004 pour Flins, et 2004/2005 pour Sandouville ;
- une épuration des émissions atmosphériques par des incinérateurs plus performants (Douai, Novo Mesto).

Des actions transversales de management sont mises en place sur l'ensemble du périmètre « carrosserie-montage » avec des procédures centrales de surveillance des rejets, appliquées désormais sur tous les sites monde. Dans ce cadre, un travail de transversalisation des bonnes pratiques de récupération des solvants usés a été effectué, notamment au travers du déploiement d'un projet de fiabilisation du comptage des solvants utilisés dans le process peinture (2003 : Batilly, 2004 : Revoz, Valladolid).

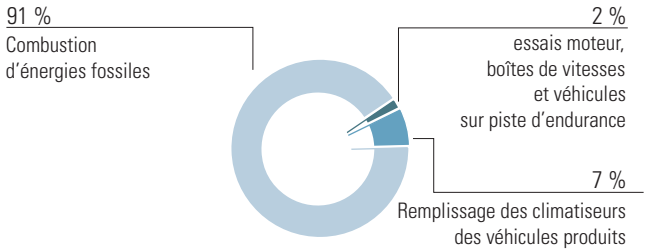
Les émissions de COV sont passées de 13 kg par véhicule produit en 1998 à 5,5 kg par véhicule à fin 2003.◆

Les gaz à effet de serre ◆

Renault, conscient de l'impact de ses activités sur l'effet de serre additionnel, a entrepris en 2003 l'inventaire de l'ensemble des sources de gaz à effet de serre sur ses sites industriels, logistiques et tertiaires inclus dans le périmètre de reporting environnemental et la révision de ses modalités de reporting, avec l'assistance d'un organisme indépendant. La conformité de son reporting avec le protocole français EPE (Entreprise Pour l'Environnement) d'inventaire des gaz à effet de serre garantit la pertinence des résultats obtenus. En 2003, Renault a émis environ 755 000 tonnes équivalent CO_2.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre en 2003

par type de sources



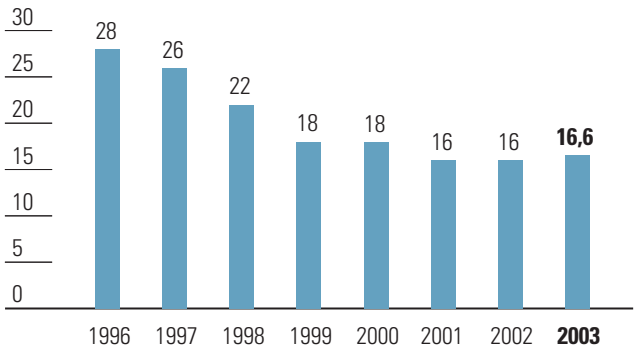
Les émissions de SO_2, NOx liées à la combustion ◆

Les émissions de SO_2 et de NOx sont évaluées en 2003 en prenant en compte la totalité des moyens de combustion et pas seulement les chaudières ayant une puissance supérieure à 20 MW comme cela a été fait en 2002. Renault a émis en 2003 702 tonnes de SO_2 et 828 tonnes de NOx.

Les déchets industriels

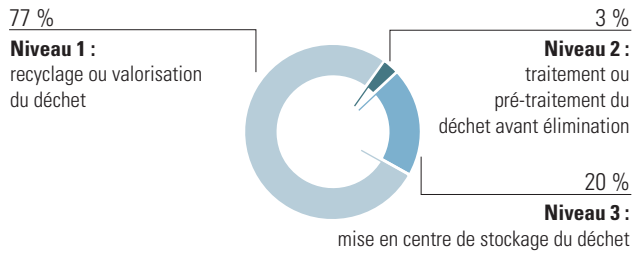
Évolution de la quantité de déchets d'emballage par véhicule de 1996 à 2003 (usines de carrosserie en UE)

Déchets d'emballage par véhicule (en kg/véh.)

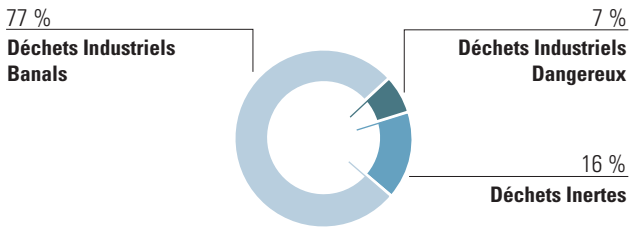


Le niveau a légèrement augmenté en 2003. Ceci est essentiellement dû aux nombreux démarrages dans les usines qui ne disposent du dispositif définitif de logistiques qu'au stade de la cadence en série.

Destination des déchets en 2003 ◆



Répartition des déchets de 2003 selon leur classification ◆



De 2002 à 2003, les déchets inertes ont augmenté de 75 %. Cette hausse est due à l'évacuation des déchets de chantier résultant de la modernisation de l'usine de Dacia (environ 150 000 tonnes), et explique l'augmentation de la quantité de déchets éliminés via des filières de niveau 3.

Ces niveaux consolidés concernent les sites en activité. Il faut leur rajouter les déchets de déconstruction et de réhabilitation des sols de Boulogne-Billancourt qui ont représenté, en 2003, aux environs de 70 000 tonnes, envoyés soit dans des centres d'enfouissement techniques, soit dans des centres de traitements biologiques (cf. **@** l'animation sur site Internet www.developpement-durable.renault.com, pour tout renseignement complémentaire).

Les progrès effectués dans la diminution des volumes de déchets, dans leur caractérisation et dans la fiabilité de leurs modes de traitement ou de recyclage sont continus dans les usines depuis 1995 :

- les pertes de métal (copeaux et chutes de tôle) issues des process d'usinage et d'emboutissage représentent 70 % des déchets générés par les usines ; elles sont intégralement recyclées en fonderie et en sidérurgie ;◆
- l'amélioration des rendements opérationnels permet de réduire les déchets : dans l'application des peintures, par exemple, elle fait diminuer à la fois la quantité de produit utilisé, les émissions de solvants et la production de boues ;
- le tri à la source sépare les déchets dangereux des déchets banals, et optimise les filières de valorisation matière et énergétique. **La gestion globale des déchets avec un partenaire** majeur (Véolia environnement et Sita solving) dégage une forte synergie ;
- la logistique industrielle de Renault a intégré, dans son déploiement, la réduction des emballages perdus. Les premiers résultats à Palencia se situent à 4,2 kg par véhicule pour la Mégane II.◆

En 2003, on peut souligner l'application de la politique de Renault dans des pays qui souffrent d'un manque d'infrastructures pour le traitement des déchets : Dacia dispose de sa propre décharge pour les déchets dangereux qui a été complétée par le traitement des lixiviats dans une station d'épuration physico-chimique et biologique. Les investissements permettent à la décharge de se situer aux normes européennes. Les politiques de caractérisation, de stockage intermédiaire dans des zones protégées et de gestion des flux des déchets sont aujourd'hui au même niveau que dans toutes les usines Renault.◆

3.3.4.2. LES SITES COMMERCIAUX

Il n'existe pas à ce jour de processus de consolidation des rejets des affaires commerciales filiales de Renault.◆

Cependant, Renault a engagé pour ses filiales et les concessions du réseau commercial une politique environnement avec des actions ciblées sur :

- la réduction des rejets des eaux de lavage des ateliers,
- le stockage et l'enlèvement spécifiques des liquides huileux,
- les équipements de prévention des ateliers pour éviter toute pollution des sols,
- la mesure du bruit extérieur des ateliers,
- la réduction des consommations d'eau et d'électricité,
- la récupération en vue du recyclage des pièces hors d'usage.

3.3.4.3. LES PRODUITS

(cf. Chapitre 9, *Informations complémentaires*, tableau *Indicateurs environnementaux des produits, page 257)*

La consommation de carburant et les émissions de CO_2

Grâce à son centrage en dessous de la moyenne du marché, à sa proportion élevée de diesels (59 % des ventes à fin décembre 2003) et aux performances de ses produits, la gamme Renault se situe au meilleur niveau en Europe en termes d'émissions moyennes de CO_2 par kilomètre parcouru selon le cycle réglementaire de l'Union européenne (NVMEG). Ce résultat a été réalisé malgré le développement de nouvelles prestations de confort et de sécurité offertes aux clients et l'application de nouvelles réglementations nécessitant des systèmes consommateurs d'énergie.◆

Sur Mégane II, le moteur 1,5 dCi permet une consommation de 4,9 l/100 km et une émission de seulement 120 g de CO_2/km (le meilleur se situant à 118g). Il place ainsi Mégane II parmi les plus économiques en carburant de sa catégorie.

Les équipements de certains modèles Renault avec une boîte de vitesses 6 rapports permettent une réduction significative de la consommation de carburant sur autoroute.

À fin décembre 2003, Renault a commercialisé 2 459 véhicules bicarburation GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié).

Les émissions sonores ◆

Renault s'était fixé, pour ses nouveaux véhicules, l'objectif très ambitieux de 71 dB(A) comme mesure de bruit extérieur et a engagé des actions très importantes pour l'atteindre :

- diminuer les émissions sonores par la réduction des jeux mécaniques, l'optimisation des inerties sur le moteur, la rigidification et l'augmentation du pouvoir d'absorption des parois vibrantes (vitrages, panneaux de tôle, échappement) ;
- minimiser leur retransmission au moyen de filtres, d'amortisseurs, d'écrans ou d'isolants ;
- optimiser les matériaux et les dessins (aérodynamique des conduits, sculpture des pneus) en fonction des émissions sonores de ceux-ci.

Laguna II a été la première voiture européenne à atteindre ce résultat. Elle a été suivie par Vel Satis, puis en 2002 par Espace IV et Mégane II et, en 2003, par Scénic II.

Le recyclage

Engagé depuis plusieurs années dans le développement du recyclage, Renault participe activement à la création **d'un nouveau schéma industriel qui engage de nombreux acteurs dans tous les pays**. Avec l'ensemble de ces acteurs économiques ou des administrations **responsabilisés ensemble sur l'obtention des résultats**, Renault participe à :

- l'élaboration du **cahier des charges des centres de traitement** des véhicules hors d'usage : leurs conditions d'accueil, leurs modes de dépollution et de mise en sécurité, le respect des obligations réglementaires, notamment celles relatives aux installations classées pour la protection de l'environnement ;
- la mise en place **d'une filière à double entrée** débouchant soit sur le négoce des pièces de réemploi, soit sur la récupération des matériaux qui composent le véhicule ;
- **la traçabilité des véhicules** organisée autour d'opérateurs agréés et la mise en place des certificats de destruction et à la gestion des flux d'information ; ◆
- la mise à disposition des opérateurs, via internet et avec les autres constructeurs, **des informations** utiles sur les véhicules (matériaux, démontage ou extraction). ◆

Cet engagement dans la construction opérationnelle des nouveaux procédés de recyclage des véhicules en fin de vie, associé au développement des processus internes d'éco-conception, **permet en 2003 à Scénic II d'afficher les meilleurs résultats relatifs au recyclage : 95 % de sa masse est valorisable, 16 kg de matières plastiques recyclées sur 150 kg de plastique dans la voiture et 12 kg de matières renouvelables entrent dans la composition du véhicule.** ◆

Les émissions polluantes

La gamme européenne satisfait aux normes EURO 3 et EURO 4 selon la demande des marchés pour les moteurs à essence. Pour les moteurs diesel, des versions EURO 4 apparaîtront en 2004, avec ou sans filtre suivant les véhicules. ◆

Pour l'international, Renault adapte les définitions techniques de ses groupes moto-propulseurs non seulement aux demandes réglementaires des pays où sont réalisées les ventes, mais aussi aux contraintes locales (qualité du carburant, climat, poussière, ...). Généralement, les demandes réglementaires locales sont largement satisfaites, les versions vendues restant dérivées d'une définition EURO 3.

3.3.5. Préserver la valeur du patrimoine

La prévention des risques : incendie, explosion, chimiques et naturels

Renault ne détient pas d'installations à hauts risques. Cependant la prévention des risques de dommages, tels que les incendies ou les risques environnementaux, font l'objet d'un système de management spécifique. La gestion de ces risques est décrite dans le Chapitre 2, rubrique *Gestion des risques*, § 2.6.2.4, 2.6.2.5, pages 83 à 84.

Les missions remplies dans ce système de management sont animées par **une équipe centrale d'experts**. Les techniques et les organisations pour identifier les risques, quantifier les impacts, organiser la prévention et la protection et définir les contrôles, sont mises en œuvre dans l'ensemble des sites du Groupe.

Des méthodes et outils sont définis à tous les stades du management : **études de vulnérabilité, identification des risques, choix des solutions de prévention et/ou de protection, procédures de management et de formation, grilles d'audit de contrôle et de vérification**…

Le montant des provisions pour risques environnementaux est donné dans le Chapitre 2, 2.6. *Gestion des risques*, § 2.6.2.5. page 84.

Depuis 1992, **l'indicateur international RHP** (Risque Hautement Protégé) est utilisé. Ce label a été obtenu pour 30 sites Renault à fin 2003. En 1995, le système de management a formalisé les procédures et la formation. En 1999, un manuel de management comprenant guides et indicateurs a été mis en œuvre, puis en 2001 et 2002 les études de vulnérabilité ont été enrichies des nouvelles connaissances environnementales et ont été déployées en 2003.

Le système de management environnemental s'est doté **d'un système expert de hiérarchisation des risques environnementaux en marche normale ou anormale nommé Écorisques**. Cette expertise est utilisée dans chaque site pour définir les impacts significatifs qui devront faire l'objet d'objectifs prioritaires pour le site. Elle permet aussi au groupe Renault de s'assurer de l'homogénéité des analyses sur l'ensemble de ses sites. Cet outil est également utilisé pour l'élaboration des schémas directeurs qui permettent d'avoir une appréciation homogène des situations potentielles de dangers et des impacts environnementaux.

La réhabilitation des zones à risques de pollution des sols liée aux activités passées ◆

Dès le lancement, en 1994, de la politique française relative aux sols et aux sites pollués, Renault a participé activement aux travaux animés par le Ministère de l'Environnement. **La méthodologie française**, aujourd'hui définie, consiste en une hiérarchisation progressive des risques : **ESR** (Évaluation Simplifiée des Risques), suivie, si nécessaire d'un **Diagnostic Détaillé** et d'une **EDR** (Étude Détaillée des Risques). Cette méthode permet, au cas par cas, de décider soit la réhabilitation des zones à risques, soit la mise en place de dispositifs de surveillance. Cette démarche **a été appliquée pour l'ensemble des sites industriels de Renault dans le monde**.

Cette politique anticipatrice de Renault permet aujourd'hui d'avoir une bonne connaissance de la sensibilité de chacun de nos sites, une identification des sources de pollution, par nature de polluants et par type d'activités et une maîtrise des risques associés. Ce diagnostic très complet permet de déterminer au plus juste les besoins réels de dépollution et une optimisation des solutions techniques, en fonction des impacts à contrôler ou des besoins d'aménagements futurs. Par ailleurs, la connaissance acquise par cette phase de diagnostics a permis d'identifier nos installations à risques et de développer un plan de prévention spécifique à déployer sur l'ensemble des sites du groupe. En 2003, les standards de préventions Renault ont été définis et les acteurs concernés formés (ingénieries de conception, départements maintenance et responsables environnement des sites).

En 2003, Renault peut être considéré comme une entreprise appliquant les meilleures méthodes et techniques disponibles dans le domaine, et son expertise a été retenue par le Ministère de l'Écologie et du Développement Durable pour l'intégrer à son groupe officiel de consultation.

Les audits d'environnement lors de transactions ◆

Toute acquisition ou cession d'activités (industrielles ou commerciales) et de biens immobiliers doit faire l'objet d'une évaluation environnementale. Ces audits sont réalisés selon des phases reconnues au plan international qui sont :

- le **pré-audit** ;
- **l'audit de phase 1** relatif à la conformité réglementaire et à la cartographie dans le contexte hydro-géologique et écologique des activités actuelles et passées ;
- **l'audit de phase 2** des diagnostics des sols et nappes souterraines.

Depuis 2000, **des procédures et guides standardisés sont mis en œuvre au sein du Groupe pour réaliser ces audits**. Ces diagnostics permettent d'intégrer les plans de mise en conformité et de réhabilitation aux conditions économiques et juridiques de la transaction réalisée. Par ailleurs, ces études, plans d'action et clauses des contrats permettent à Renault de sécuriser ses transactions.

3.3.6. Organiser la communication

Un site internet dédié au Développement Durable

Mis en ligne pour la première fois en 2002 sur la base des données quantifiées de fin 2001, le site internet intitulé « *Allons plus loin ensemble* » est accessible via le site institutionnel de Renault (www.developpement-durable.renault.com). Il démontre l'engagement de Renault à délivrer les informations avec transparence et rigueur aux parties intéressées. Les internautes peuvent accéder à l'information selon leurs propres centres d'intérêt, soit par domaine, soit par site industriel, soit par produit. Pour rendre l'information transmise la plus accessible possible, des modules pédagogiques ont été et continueront à être développés sur ce site. Une actualisation régulière des données est prévue, au moins une fois par an, à la fin de chaque exercice.

Les déclarations environnementales des sites

Les communications relatives au Développement Durable attestent de l'engagement de Renault en la matière mais ne peuvent répondre, à elles seules, aux questions environnementales propres à chacun des sites. Ceux-ci se sont engagés à publier des déclarations environnementales, **soit par internet**, **soit sur support papier**. Axées sur les actions et résultats détaillés des sites, les déclarations environnementales permettent d'afficher plus de clarté et d'alimenter les échanges entre les sites et les acteurs de proximité : voisinage, collectivités locales, associations, administrations, ...

En 2003, 21 déclarations environnementales ont été publiées et sont disponibles sur le site internet.

Ces déclarations sont l'occasion de nombreuses formes d'échanges avec le personnel et les parties prenantes locales.

Le concept-car Ellypse

Présenté au salon de Paris 2002, le concept-car Ellypse réalise une synthèse des technologies disponibles à 10/15 ans. Ce concept, unique dans son genre, allie :

- un très grand nombre d'innovations permettant une réduction très importante des impacts sur l'environnement, lors de l'utilisation du véhicule, (consommation, émissions polluantes, bruits, ...) ;
- l'utilisation d'assemblages et de matériaux facilitant le recyclage en fin de vie ;
- une offre de prestations (habitabilité, confort, sécurité, e-services, design) importante pour les clients.

Si ce concept n'est pas un produit prêt à être mis, à court terme, sur le marché, il démontre **l'engagement de Renault à trouver la meilleure adéquation entre la protection de l'environnement et l'innovation automobile**.

3.4. Performances sociétales

Par son internationalisation croissante et le rôle de ses produits dans la société, l'influence qu'exerce Renault s'étend naturellement au-delà de son périmètre immédiat. Renault entretient ainsi des relations avec des parties prenantes très diverses : fournisseurs, concessionnaires, clients, experts scientifiques, communautés locales, associations, Pouvoirs publics. Deux principes guident ces relations : instaurer un dialogue véritable et promouvoir des comportements transparents et loyaux.

Renault est également engagé dans les grands débats sociétaux liés à l'automobile, comme la **mobilité durable** et la **sécurité routière**, ainsi que dans des **actions en faveur de la société civile**.

3.4.1. Les Codes de bonne conduite ◆

Depuis 1998, Renault est doté d'un **Code de déontologie** qui précise l'ensemble des règles à appliquer vis-à-vis des parties prenantes, au sein du Groupe comme à l'extérieur de l'entreprise. **Diffusé auprès** d'une grande partie **de l'encadrement ainsi qu'aux fournisseurs**, ce code leur permet de déterminer leur comportement par référence à des principes clairs, lorsqu'ils se trouvent dans des situations complexes ou inattendues.

◆ Ce code couvre notamment :

- la protection des personnes et des biens matériels et immatériels de l'entreprise ;
- le respect de la loi, de l'environnement et des personnes ;
- la fourniture et l'utilisation d'informations ;
- l'utilisation des fonds de l'entreprise ;
- la participation à la vie locale ;
- les conflits d'intérêts.

Depuis 2000, un **Comité de Déontologie** a été mis en place pour suivre l'application du Code de déontologie et son évolution au sein du Groupe, et pour définir la politique de communication en la matière. Un **déontologue**, interlocuteur privilégié du Comité, anime le dispositif en permanence.

Le **Code de déontologie** est complété par une **Charte du contrôle et de l'audit interne** diffusée aux cadres, qui précise les conditions d'exercice de la délégation des responsables opérationnels.

3.4.2. Renault et les parties prenantes

Du fait de l'intensité des relations que le Groupe entretient avec son milieu (partenaires, fournisseurs, concessionnaires, clients, institutions), l'influence de Renault s'étend très au-delà de son périmètre de propriété. À proximité des grands sites, les relations avec les communautés locales sont très importantes. Avec d'autres parties prenantes, l'entreprise explore les implications de nouveaux liens et en tire progressivement les conséquences.

Les clients, dont la satisfaction est essentielle, sont au centre des préoccupations de Renault. La politique de qualité des produits et des services figure dans les axes stratégiques du Groupe et fait l'objet d'un suivi constant auprès de la clientèle. ◆ Pour cela :

- Renault a mis en place un système d'étude clients : des enquêtes et des plates-formes de relations permettent d'évaluer leur satisfaction.
- L'entreprise s'est dotée d'une batterie d'indicateurs comme, par exemple, le délai de réponse à la demande d'un client (mail, courrier, téléphone, etc., …).
- Une plate-forme spécifique pour les nouveaux véhicules haut de gamme a été mise en place.
- En vue de minimiser le temps d'immobilisation éventuelle des véhicules, Renault mise sur la rapidité d'intervention et la qualité des réparations.
- Par ailleurs, les campagnes de rappel sont l'occasion de vérifier les véhicules et de faire des remises à niveau.
- Depuis 1999, la Nouvelle Distribution permet de diminuer de façon constante les délais de livraison.
- Enfin, la garantie contractuelle de Renault liée aux véhicules est maintenant de deux ans.

L'animation de cette politique de Qualité nécessite, d'une part, une organisation multidisciplinaire proche du terrain et, d'autre part, des personnes soucieuses des souhaits des clients à chaque niveau opérationnel dans l'entreprise. **Les concepts de Qualité sont diffusés par des formations adaptées de tous les personnels concernés**.

La stratégie de Renault vis-à-vis de ses **fournisseurs** est fondée sur l'établissement de **relations à long terme**, de façon à les impliquer très en amont dans les projets et à instaurer un langage et des méthodes de travail communs. ◆

Pour atteindre cet objectif, Renault sélectionne un panel restreint de partenaires selon une grille de critères prédéfinis. Une relation long terme avec les fournisseurs s'établit autour de règles établies :

- le respect mutuel des engagements pris sur des objectifs économiques, techniques, qualité et logistiques qui font l'objet de revues de performance régulières ;
- depuis quelques années, les critères des conditions de travail (protection, sécurité, utilisation des produits chimiques, etc.) et environnementaux (déchets, prévention des risques, stockage, etc.) ont été mis en œuvre pour les fournisseurs d'installations et de prestations sur site. La politique conditions de travail Groupe intègre une préoccupation sur la sécurité et les conditions de travail du personnel, des fournisseurs et des sous-traitants. Un système d'audit, qui concerne notamment la sécurité et les conditions de travail des sous-traitants travaillant sur les sites Renault, a été mis en place ;
- depuis peu, l'éco-conception et l'entrée dans le management sur le cycle de vie associent les fournisseurs de composants et de matériaux. ◆

Une revue annuelle des résultats et de la qualité de la relation permet de mesurer les progrès et de fixer de nouveaux objectifs. En cas de problème, les solutions sont recherchées en commun.

Des rencontres régulières avec les fournisseurs majeurs sont également organisées pour échanger sur les projets de développement futurs. Des progrès techniques visant à améliorer les performances écologiques des produits commencent à être proposés de leur propre initiative.

C'est dans un tel cadre qu'ont été développés, par exemple, les moyens de retenue des occupants d'un véhicule qui contribuent au niveau élevé des prestations de Renault en matière de sécurité.

Dans un souci de clarification et de normalisation, Renault a développé des outils structurés par une action concertée sur les processus. Ces outils ont pour but de réduire les risques de non-qualité des produits, de sécuriser les approvisionnements, de renforcer l'implication des fournisseurs vis-à-vis des consommateurs et d'instaurer un climat plus serein. Par exemple, la **Charte de garantie**, négociée avec les organisations représentatives des fournisseurs, précise le processus de recours. Ou encore, les processus d'acceptation qualité des pièces introduisent, depuis Mégane II, les critères de recyclage, en particulier pour la composition des matériaux.

Par ailleurs, pour assurer un niveau d'écoute optimal, le **Conseil des Fournisseurs** réunit plusieurs fois par an les dirigeants de Renault et ses principaux fournisseurs. De son côté, **l'Institut Renault**, organisme de conseil en qualité et en management, est voué en priorité aux interventions chez Renault et chez ses partenaires. Enfin, les fournisseurs de rang 2 bénéficient d'actions menées dans le cadre de l'Institut pour la Compétitivité Automobile et la Recherche de l'Excellence (ICARE).

Renault est conscient de l'ampleur du travail qui reste à accomplir avec ses fournisseurs pour partager une politique de Développement Durable. Cependant, dans l'esprit fondateur du partenariat, la volonté de partage de cette politique s'accompagne du partage des outils développés par Renault.

3.4.3. Renault, architecte de la Mobilité Durable ◆

3.4.3.1. LES ENJEUX DE LA MOBILITÉ DURABLE

La mobilité durable a pour objectif de concilier, d'une part, les besoins de déplacements autonomes des populations, leurs souhaits de communication et d'échange à un coût acceptable et dans les meilleures conditions de sécurité et, d'autre part, la préservation des valeurs essentielles tant humaines qu'environnementales aujourd'hui et pour le futur.

Pour atteindre cet objectif d'une mobilité globale ou durable, les efforts des politiques et de l'industrie doivent être fédérés en encourageant des démarches nationales et régionales dans le cadre de stratégies définies.

3.4.3.2. LA POLITIQUE DE RENAULT EN MATIÈRE DE MOBILITÉ DURABLE

Pour aller vers une mobilité durable, les **principes** de la politique transports de Renault sont :

- l'adhésion au concept du Développement Durable à savoir la cohérence entre le court et le long terme ;
- la poursuite du progrès dans la réduction des nuisances produites par l'automobile avec la mesure permanente du rapport coût/efficacité des mesures projetées ;
- le développement de services innovants de mobilité ;

- l'utilisation rationnelle et efficace des infrastructures par les services télématiques ;
- l'implication proactive du réseau d'experts Renault dans le débat citoyen sur la Mobilité Durable ;
- une attention particulière au rapport de l'automobile à la ville et au nécessaire équilibre d'usage entre transport individuel et transport en commun ;
- la maîtrise de la mobilité : dans l'organisation et pas la contrainte, à l'exemple du Plan de déplacement des salariés du Technocentre de Guyancourt (Région parisienne) ;
- un réseau d'experts appartenant aux différentes Directions de l'entreprise, animé par un Comité de Transports et Mobilité, qui contribuent au débat citoyen et à la réalisation de projets, tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur.

Pour soutenir concrètement ces principes, Renault lance ou s'associe à des actions pour faire progresser la Mobilité Durable, tant en France qu'au niveau européen ou international.

3.4.3.3. LES ACTIONS NATIONALES DE RENAULT POUR LA MOBILITÉ DURABLE

- Renault contribue à deux initiatives d'usage partagé de la voiture, l'une à Paris (Caisse Commune) et l'autre à Strasbourg (Auto'trement).
- Renault tisse des liens étroits avec les principaux exploitants de transport public en France : RATP, Kéolis, Connex, Transdev, pour la recherche et la mise au point de solutions intermodales où l'automobile est l'outil pouvant garantir la mobilité et l'accessibilité à chacun dans la chaîne de déplacement, par rabattement et diffusion vers des gares et points d'arrêts.
- Le projet SARRASIN (Service Automobile en Région Rurale d'Accompagnement Sur Inscription Nominative), en partenariat avec Kéolis, est en cours de démarrage dans la région d'Abbeville. Il vise à garantir 100 % de satisfaction à toute demande de déplacement en milieu peu dense, en mixant du transport à la demande, du covoiturage et du car-sharing.
- Le projet national PREDIM (Plate-forme de REcherche et D'expérimentation pour l'Information Multimodale) doit contribuer à développer un produit opérationnel et transposable centré sur l'information multimodale. Il s'agit d'enrichir et optimiser les capacités d'une flotte de voitures intégrée dans une offre globale de transport public devant faire parfaitement coïncider offre et demande.
- Renault a poursuivi, en 2003, l'étude démarrée en 2002 concernant le Plan de déplacements des salariés du futur centre tertiaire du Plessis-Robinson qui regroupera 2 800 personnes et qui doit entrer en service en 2004. Cette étude a débuté en collaboration avec le GIE EMIF (RATP/CCIP).
- Renault est impliqué dans le programme national de recherche et d'expérimentation des transports terrestres, le PREDIT 3. Ses experts contribuent à l'ensemble des groupes thématiques : Mobilité et Développement Durable, services de mobilité, groupe 3 - nouvelles connaissances pour la sécurité, technologies pour une sécurité « naturelle », logistique et transport de marchandises, technologies pour le transport de marchandises, impacts énergétiques et environnementaux, véhicules propres et économes, intégration des systèmes d'information et de communication, véhicules et infrastructures, politique des transports.

3.4.3.4. LES ACTIONS EUROPÉENNES DE RENAULT POUR LA MOBILITÉ DURABLE

- Le programme de recherche européen TRASCOM (TRaveller ASsistance for COmbined Mobility in regional areas) avec, comme partenaires, la région Wallonne, la région Alsace, celle d'Abbeville et un certain nombre de partenaires industriels, a comme objectif de développer des applications multimédias, principalement via les systèmes de communication sans fil, pour répondre aux attentes des usagers en matière de mobilité, sur la base de tous les modes de transports.
- Il vise à simplifier radicalement l'accès à toutes les informations en temps réel pour la préparation et la réalisation d'un déplacement, à favoriser les procédures de réservation, d'achat et de paiement de solutions alternatives et complémentaires à l'usage de la voiture particulière (deux roues, location de voitures, voiture partagée, taxi, transport public avec parking d'échange), à contribuer à la qualité des déplacements des personnes en instaurant une liaison permanente avec les opérateurs de mobilité.
- Une étude d'un serveur intranet de covoiturage pour les déplacements professionnels inter-sites a été réalisée en Espagne. L'intégration au logiciel « AIVE » de gestion des parcs de véhicules de l'entreprise est prévue en 2004, et permettra de démarrer le service entre les sites de Madrid et Valladolid pour ensuite l'étendre à l'ensemble des sites de Renault.
- Dans le cadre de EUCAR, trois projets ont été montés :
  - Le projet FREDERIC (FREight DElivery Rationalization In Cities) qui, dans la dynamique de l'association de capitales européennes IMPACTS, a pour but de rapprocher industriels et collectivités locales autour du thème de la mobilité des biens et services dans la ville. Il vise à définir les meilleures conditions d'utilisation des véhicules nécessaires aux activités commerciales et de services dans les agglomérations urbaines. L'atelier de conclusion de la première phase de ce projet doit se tenir à Bruxelles courant février 2004 et permettra aussi de définir la suite à donner à cette première année très prometteuse.
  - Le projet « Smooth traffic » est en cours d'élaboration entre les partenaires pour imaginer des axes de progrès pour une circulation urbaine apaisée et plus fluide.

- Dans le cadre bilatéral franco-allemand DEUFRAKO, Renault a participé à la définition d'un deuxième projet après IVHW (Inter Vehicle Hazard Warning), appelé SAFEMAP. Il vise à explorer les questions de processus de recueil, de création et de certification de bases de données cartographiques enrichies d'attributs à caractère de sécurité, tels que vitesses réglementaires, rayons de courbure, zones accidentogènes…

3.4.3.5. LES ACTIONS INTERNATIONALES DE RENAULT POUR LA MOBILITÉ DURABLE

- Renault participe à un **projet international sur la Mobilité Durable**, à l'horizon 2030. Douze entreprises américaines, japonaises et européennes appartenant à l'industrie automobile et à l'industrie pétrolière ont lancé, dans le cadre du *World Business Council for Sustainable Development*[1], une vaste étude sur ce que devrait être la mobilité en 2030 et comment y arriver.
  - Une Mobilité Durable doit concilier, d'une part, les besoins de déplacements autonomes des populations, leurs souhaits de communication et d'échange à un coût acceptable et dans les meilleures conditions de sécurité et, d'autre part, la préservation des valeurs essentielles tant humaines qu'environnementales aujourd'hui et pour le futur.
  - Pour atteindre cet objectif d'une mobilité globale ou durable, il faut fédérer les efforts des politiques et de l'industrie en encourageant des démarches nationales et régionales dans le cadre de stratégies définies.
  - Le but du projet « Mobilité 2030 » est de développer une vision de la Mobilité Durable tenant compte de différents impératifs et proposant des solutions acceptables au regard de l'emploi et de l'environnement, d'une part, par les consommateurs et la société dans son ensemble, d'autre part, en promouvant des actions concrètes à l'aide d'un réseau de soutien dans les pays développés comme en développement. Ce projet est particulièrement innovant car il prend en compte les trois piliers du Développement Durable, il est global et non régional, il englobe toutes les formes de mobilité et de transport, il est mené par l'industrie, et il s'organise autour de « stakeholder dialogues » dans le monde.

  Après une étude Mobility 2001 faisant l'état des lieux, l'étude finale sortira au printemps 2004. Le Président de Renault a participé, lors du Sommet de la Terre à Johannesburg, à la présentation du projet et à la rencontre avec les parties prenantes organisée à cette occasion.

(1) Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) : www.wbccsd.org, regroupe 150 sociétés internationales, venant de 30 pays et 20 secteurs industriels majeurs, engagées dans la mise en œuvre du Développement Durable dans ses trois dimensions : protection de l'environnement, équité sociale et prospérité économique. Ses travaux portent notamment sur l'éco-efficacité, l'innovation et la responsabilité sociale au sein des entreprises. ◆

- Renault a réactivé le projet ***Clean Air*** **sur la ville de Rio de Janeiro** qui vise à identifier les sources d'émissions polluantes, fixes et mobiles, dans l'agglomération brésilienne et qui devra définir et mettre en place un ensemble de mesures d'amélioration en partenariat avec des industriels français et les responsables politiques et techniques de la ville de Rio de Janeiro.
- Renault fait partie des initiateurs et sponsors du programme « ***Greener Driving*** » mis en œuvre par le Programme des Nations unies pour l'Environnement (UNEP). Le but de cette campagne est de promouvoir la Mobilité Durable et d'y sensibiliser les conducteurs, en expliquant les intérêts et en donnant des indications pour une « conduite durable » et responsable vis-à-vis de l'environnement. Toutes ces informations sont disponibles sur le site internet de « *Greener Driving* »(www.greener-driving.net/site/home.html).

3.4.4. Renault et la sécurité routière

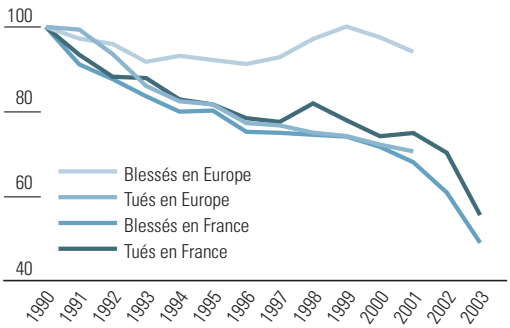
Renault se considère comme un partenaire des Pouvoirs publics partout dans le monde et veut être un partenaire actif pour améliorer la sécurité routière.

3.4.4.1. LES ENJEUX DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

En matière de santé publique, la circulation routière occasionne un nombre élevé de morts et de personnes handicapées (souvent jeunes) tant dans les pays développés du fait de l'importance des parcs que dans les pays émergents, dont les ratios d'accidentés au kilomètre parcouru sont plus élevés.

Evolution 1990-2000 des tués et blessés en Europe

(Base 100 en 1990)



Les progrès des véhicules ont permis de diviser par plus de deux le risque de lésions des occupants en cas d'accident. Les infrastructures ont contribué de leur côté à la réduction du nombre d'accidents.

Un expert Renault a contribué au groupe de travail « e-Safety » mis en place par la Commission européenne et a piloté le sous-groupe « technologies embarquées ». Ce groupe de travail a proposé des recommandations visant à accélérer le déploiement des nouvelles technologies de l'informatique et des communications pour améliorer la sécurité routière.

3.4.4.2. L'ACCIDENTOLOGIE ◆

Conscients de l'enjeu de la sécurité, les deux constructeurs français, Renault et Peugeot, ont développé en commun le LAB, Laboratoire d'Accidentologie de Biomécanique et d'étude du comportement humain.

Depuis la création en 1954 du Laboratoire de Physiologie et de Biomécanique, devenu en 1969 le LAB, la sécurité est un axe de développement majeur pour Renault. Le LAB reste en Europe un outil unique, essentiellement financé par les deux constructeurs français : médecins et ingénieurs collaborent étroitement, notamment à la compréhension du comportement du corps humain en cas d'accident.

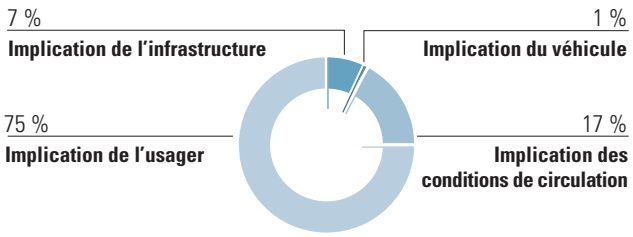
Renault dispose ainsi d'une banque de données d'accidentologie unique au monde par sa richesse, qui permet de reconstituer des collisions à partir de cas observés afin de s'attaquer à leurs causes et de réduire leurs effets. Cette expertise place Renault à l'avant-garde de la sécurité automobile.

Par ailleurs, Renault est favorable à toutes les actions et à tous les équipements qui permettent aux conducteurs d'avoir une conduite raisonnée et apaisée notamment par le port de la ceinture de sécurité, l'harmonisation des limitations de vitesse en Europe et l'éducation des conducteurs en général.

Le constructeur participe de façon active aux instances de travail, sur les différents facteurs de sécurité, auxquelles il apporte son expertise et sa capacité d'analyse, et s'est engagé dans un ambitieux programme éducatif à l'échelle internationale. L'objectif est de faire évoluer le comportement humain, dont le LAB montre la forte implication dans les accidents.

Causes d'accidents mortels

En % des accidents corporels



Dans l'entreprise elle-même, un comité composé de responsables des conditions de travail, de médecins et d'experts en accidentologie analyse les causes les accidents de la route du personnel, notamment sur le trajet domicile-travail, afin d'élaborer des thèmes de sensibilisation ou de formation. Les collaborateurs les plus exposés aux risques d'accident en milieu professionnel suivent un programme de formation à la conduite préventive.

3.4.4.3. LA SÉCURITÉ ACTIVE ◆

La sécurité active a pour but de prévenir l'accident et conjugue la prise en compte des paramètres du véhicule et celle des paramètres du conducteur. Après les technologies d'assistance au freinage (ABS), ont été mis au point le contrôle de trajectoire (ESP), pour corriger l'écart entre la consigne donnée par le conducteur et la trajectoire théoriquement souhaitée, ou encore le système de surveillance de la pression des pneus.

Devenus intelligents grâce au mariage de l'électronique et de l'informatique, les nouveaux modèles de la gamme savent interpréter la situation de roulage (météo, vitesse, trafic) et ajuster les comportements en conséquence. C'est, par exemple, ce que propose le régulateur de vitesse à contrôle de distance. Renault participe ainsi, depuis fin 2001, au projet LAVIA (Limiteur s'Adaptant à la VItesse Autorisée) initié par le Ministère des Transports français, et destiné à étudier l'acceptabilité et les effets sur les comportements de conduite d'un système embarqué limitant la vitesse du véhicule à la vitesse réglementaire du lieu où se trouve le véhicule. En 2003, Renault fournira des véhicules prototypes à ce programme.

Outre cette prévention, qui s'inscrit dans la sécurité active, il faut aussi limiter au maximum les conséquences de l'accident et protéger les occupants et les piétons. Il s'agit alors de sécurité passive.

3.4.4.4. LA SÉCURITÉ PASSIVE ◆

Le principe de « **Sécurité pour Tous** », axe principal de la stratégie de sécurité de Renault, vise à protéger les occupants en fonction de la sévérité du choc, de leur âge, de leur morphologie et de leur position dans le véhicule.

Il s'articule autour de quatre grands principes :

- partir de l'occupant pour améliorer sa protection à bord du véhicule ;
- développer une sécurité pour tous les passagers (enfants et adultes) avant et arrière ;
- obtenir une sécurité optimale quel que soit le niveau de gamme du véhicule ;
- se préoccuper des occupants des autres véhicules en travaillant sur la compatibilité entre les différents véhicules.

Il se concrétise par la mise en place dans les véhicules d'équipements dédiés et souvent innovants que Renault propose la plupart du temps en série et quel que soit le niveau de gamme.

L'année 2003 aura été une année riche pour Renault : **classement 5 étoiles** pour le Scénic II et l'Espace IV, tous deux *best in class* et l'Espace IV réalisant le meilleur score absolu. À côté de cela, des véhicules plus anciens ont été testés avec des résultats honorables : Twingo (3 étoiles) et Kangoo (4 étoiles). Renault est aujourd'hui le seul constructeur à proposer cinq modèles ayant obtenu 5 étoiles aux tests Euro NCAP, et a ainsi la gamme la plus sûre du marché européen.◆

Tous les véhicules particuliers de la gamme Renault sont équipés du **Système Renault de Protection (SRP)**. Celui-ci se compose d'airbags à retenue programmée avec évents pilotes, de prétensionneurs de ceinture, de limiteurs d'effort et d'appuis-tête à protection rapprochée. Ce système unique permet une meilleure absorption de l'énergie lors de la décélération brutale intervenant lors d'un choc et souvent à l'origine de blessures mortelles au niveau du thorax. Ainsi, la charge exercée sur celui-ci lors d'un choc à 56-60 km/h est abaissée à seulement 400 kg, contre près de 900 kg sans système de protection.

Par ailleurs, Renault met depuis plusieurs années son savoir et son expertise en matière de sécurité au service des enfants. Un enfant ne peut être considéré comme un adulte en réduction, et l'étude de ses besoins exige une recherche spécifique. Renault s'intéresse aux enfants de façon bien précise car ils ont des particularités morphologiques, mais aussi des désirs, des inquiétudes, un rythme de vie et un intérêt pour le voyage automobile qui leur sont propres. Aujourd'hui, Renault teste et développe sur chaque modèle de la gamme des dispositifs de retenue, avec des outils appropriés de haute technologie. À partir des conclusions du programme européen CREST (*Child Restraint*) achevé en 2000 et dont Renault était pilote, les enfants bénéficient ainsi des toutes les dernières innovations en matière de protection (coque nouveau-né, siège enfant, adaptation des équipements de sécurité pour adultes aux besoins des enfants, …).

3.4.4.5. L'ACTION DE SENSIBILISATION À LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE ◆

Le 5 juin 2003, Louis Schweitzer a signé avec le ministre français des Transports une **Charte de partenariat** Sécurité routière, confirmant l'engagement de l'entreprise dans la lutte contre l'insécurité routière.

Renault a également initié, depuis juin 2003, une série d'actions en faveur de la sécurité routière auprès des salariés du Groupe dans ses sites français et étrangers, dans le réseau commercial et auprès du Grand Public (notamment en parrainant des programmes télévisuels), et auprès des enfants et des jeunes.

Actions auprès des salariés du Groupe

Le « mois de la Sécurité routière », en juin 2003, a permis de sensibiliser 116 000 personnes, grâce à des expositions et des animations dans 23 sites français et dans 30 pays, et à la diffusion de la « Charte du conducteur » (traduite en 10 langues) au sein du groupe Renault à tout le personnel.

Actions auprès du réseau commercial

Le thème de la sécurité routière sera largement abordé dans les médias du Réseau (Synchro, Renault TV, réunions de déploiement, …).

Actions auprès du Grand Public

En France, Renault parraine des programmes télévisuels : des micros-trottoirs sur des thèmes comme la ceinture de sécurité, la vitesse, etc., complétés par l'avis d'experts Renault sur ces sujets. Une campagne télévisée a été mise en place de septembre à novembre 2003, consistant en de courtes émissions d'une minute sur le thème de la sécurité routière, diffusées régulièrement sur les principales chaînes de télévision française. Renault a également créé en Pologne une école de perfectionnement de la conduite.

Actions auprès des enfants et des jeunes « Sécurité pour Tous » ◆

Parce que le comportement humain est un facteur présent dans près de 80 % des accidents de la route et que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge, Renault, s'appuyant sur son expertise en matière de sécurité automobile, poursuit son programme international « Sécurité pour Tous ».

Depuis 2001, le kit pédagogique « La Route et moi » et le concours international à destination des écoles primaires ont déjà permis de sensibiliser près de 5 millions de jeunes enfants.

Fort de ce succès, Renault a lancé, à la rentrée scolaire 2003, en France, en Suisse et en Espagne, l'opération « *Tes idées à l'affiche !* » pour les collèges. Les jeunes sont invités à créer des affiches pour promouvoir les comportements responsables sur la route. Pour encadrer cette démarche créative, un kit pédagogique comportant des outils interactifs est mis à la disposition des enseignants.

Renault sélectionnera, dans chaque pays, la meilleure affiche et donnera la parole aux jeunes en diffusant celle-ci auprès du Grand Public.

En parallèle, des actions locales en faveur de la sécurité routière sont menées auprès des jeunes conducteurs en Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie et Pologne.

Toutes les informations sur les actions de Renault en matière d'éducation et de sensibilisation à la sécurité routière, dans les 16 pays participants, sont relayées sur le site internet bilingue : www.securite-pour-tous.com/www.safety-for-all.com.

3.4.4.6. e-SAFETY, L'AMBITION EUROPÉENNE

La Commission européenne s'est fixée l'objectif ambitieux de réduire de moitié le nombre de tués sur la route, entre 2000 et 2010.

Pour contribuer à cet objectif et renforcer la compétitivité européenne, l'opportunité de soutenir l'introduction de nouvelles technologies dans le véhicule et son environnement a été mise en avant.

Sous l'impulsion du Commissaire européen Erki Liikanen et avec l'appui logistique d'ERTICO et de l'ACEA, une concertation public/privé a été lancée en 2002 et s'est poursuivie en 2003 : le e-Safety Forum.

Ce forum a produit un rapport contenant 28 recommandations. Quatre ont été identifiées pour une action prioritaire et ont donné lieu à la création de groupes de travail :

- base de donnée accidentologique,
- ergonomie,
- e-Call (appel d'urgence),
- information trafic en temps réel.

Les experts de Renault se sont totalement investis dans ce forum et dans les groupes de travail qui ont été mis en place pour avancer dans ces actions prioritaires.

À l'occasion du congrès mondial ITS (*Intelligent Transport System*) qui s'est tenu à Madrid mi-novembre 2003, le point d'avancement des travaux a été fait au cours d'une réunion du e-Safety Forum sous la présidence conjointe du Commissaire E. Liikanen, de L. Schweitzer, Président en exercice de l'ACEA et de P. Faure, Vice-président d'ERTICO.

3.4.5. Contribution à la société civile

3.4.5.1. LES ACTIONS LOCALES EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES

Renault s'implique dans de multiples actions locales en faveur de personnes désavantagées. Ainsi, poursuivant l'action engagée depuis cinquante ans en faveur des **personnes handicapées**, Renault publie le guide des handicapés « **En route** » (disponible gratuitement chez les concessionnaires Renault ou téléchargeable sur www.renault.fr/handiservices), premier guide d'informations pratiques sur l'accessibilité des personnes handicapées à l'automobile. Il met également en ligne sur le site www.renault.fr une rubrique d'accès aux informations utiles, Handi-Services (rubrique Handi-Services sur www.renault.fr/handiservices).

Par ailleurs, Renault est depuis plusieurs années un partenaire actif du système anglais **Motability** d'aide a la mobilité des personnes handicapées.

Enfin, un logiciel d'aide au choix a été développé et mis à disposition des concessionnaires/revendeurs pour leur permettre de mieux répondre aux besoins des personnes handicapées et donner, à ces dernières, de plus larges possibilités de choix de véhicules et d'équipements adaptés.

3.4.5.2. L'AIDE À L'ÉDUCATION ET À LA CULTURE

Dans de nombreux pays, plutôt que de fournir de simples contributions financières, Renault mène des actions en faveur de l'éducation et de la culture en cherchant à donner l'aspect le plus pratique possible à ses interventions .

- Pour favoriser la compréhension mutuelle entre nations de cultures profondément différentes, Renault a créé, en coopération avec quinze universités françaises et japonaises, la **Fondation d'entreprise Renault**, qui soutient des étudiants japonais venant compléter leurs études supérieures en Europe.
- Depuis 1989, Renault a mis en œuvre une démarche pédagogique originale s'adressant aux enseignants d'économie du deuxième cycle des lycées et aux professeurs de technologie des collèges français.
- **Enseignement économique** : ce projet a pour objectif de mieux faire comprendre aux lycéens et au corps enseignant les enjeux économiques et les facteurs humains et techniques de l'industrie automobile. Les supports, élaborés en collaboration avec des chercheurs et des enseignants et validés par les Inspections générales, respectent la liberté pédagogique de l'enseignant tout en favorisant l'interaction avec les élèves.

  Les quatre mallettes du programme, régulièrement remises à jour depuis 1989, ont été diffusées chacune à 10 000 exemplaires. Elles ont touché près de 2 millions d'élèves en France et dans les lycées français à l'étranger. Bien que des tests aient été lancés en Grande-Bretagne et en Espagne, la disparité des programmes scolaires en Europe reste un frein au déploiement plus large de cette démarche hors des « frontières scolaires » de la France.
- Renault participe en Turquie à un programme de formation des enfants aux gestes qui sauvent en cas de séisme. ◆
- En 2003, Renault est devenu le principal partenaire du programme **Valued Citizens** auquel il a apporté son soutien depuis sa création en 2001. Ce programme a pour ambition de développer l'éducation à la citoyenneté dans les écoles publiques des communautés les plus défavorisées d'Afrique du Sud, en soutenant les objectifs éducatifs que s'est fixé ce pays et en se fondant sur les principes démocratiques de sa constitution. ◆

  L'objectif poursuivi par la Valued Citizens Initiative est double :
  - aiguiser la conscience civique des élèves et les sensibiliser aux valeurs citoyennes, et ce dès l'école primaire ;
  - impliquer les instituteurs, mais aussi tous les acteurs du système éducatif (éducateurs, parents), par le biais de sessions de formation les engageant à mettre en œuvre les valeurs démocratiques dans leur classes.

  Ses principes sont à la fois simples et ambitieux :
  - créer une nouvelle conscience civique, afin de favoriser le changement de comportement au sein des communautés et rendre le système éducatif plus efficace ;
  - créer un environnement éducatif favorisant le respect mutuel et le sens des responsabilités ;
  - prévenir la montée de la violence et de la criminalité ;
  - offrir des opportunités d'emploi comme médiateur à des jeunes au chômage.

  Reposant sur une vision commune et comprise de tous et mettant en œuvre des pratiques et des apprentissages destinés à développer chez l'enfant la fierté d'être un citoyen sud-africain, le programme *Valued Citizens* représente bien davantage que des cours d'éducation civique. Il prône la confiance en soi, l'estime de soi et le respect des autres ; il révèle aux élèves leur potentiel et leur apprend l'autocritique. Enfin, il les aide à construire un système de valeurs cohérent et sain, autour des notions de responsabilité, de dignité, d'amour et de tolérance.

  Engagé à l'origine dans 10 écoles de Soweto et d'Alexandra, avec environ 1 500 élèves et 30 instituteurs, le programme touche maintenant 32 500 élèves et 500 éducateurs répartis dans 335 écoles dans les provinces de Gauteng et du Free State. Renault maintient sa volonté de soutenir et de participer au développement de cette initiative, dont l'extension est prévue dans le 1er cycle de l'enseignement secondaire en 2004.

3.4.5.3. LES AUTRES ACTIONS

Sur le plan international, Renault participe également au :

GLOBAL COMPACT ◆

- Créé à l'initiative de Monsieur Kofi Annan, en juillet 2000, le Pacte Mondial rassemble les grandes entreprises mondiales, les organismes des Nations unies et des ONG (Organisations Non Gouvernementales), autour de l'idée d'un Développement Durable et responsable. Neuf principes édictés par l'ONU étaient les trois piliers du Développement Durable. Les partenaires sont invités à respecter et à promouvoir ces principes, aussi bien en interne qu'à l'extérieur. Acteur résolument concerné et responsable, Renault a officiellement adhéré au Pacte Mondial en juillet 2001, s'engageant ainsi à diffuser une fois par an un exemple d'action entreprise et de leçon retenue en application des principes énoncés par l'ONU (Organisation des Nations unies). Cet exemple (« Sécurité pour tous ») est visible sur le site officiel du Pacte Mondial : www.unglobalcompact.com.

- Cet engagement s'est encore renforcé en 2003. Le Président Louis Schweitzer a notamment envoyé, en juillet de cette année, aux PDG des cent plus importants fournisseurs français et mondiaux de Renault, une lettre les avisant de la teneur du Contrat Mondial afin de les encourager à adhérer à ses principes.

Global Corporate Citizenship ◆

- Le Président de Renault a signé la déclaration commune sur le *Leadership Challenge for CEOs and Boards* du *Global Corporate Citizenship* qui recommande, aux dirigeants, un cadre d'action pour la mise en œuvre de la gestion des impacts des activités de leurs entreprises sur la société et pour l'établissement de relations avec les parties prenantes.
- Renault fait partie des 28 entreprises représentant 14 pays différents qui ont répondu à l'enquête menée par le *World Economic Forum* (WEF) auprès de 38 grands patrons, afin d'identifier les différentes questions soulevées par la prise en compte de la responsabilité citoyenne dans la gestion des affaires et d'analyser les différentes façons d'y répondre. Les résultats de cette enquête ont servi de base préparatoire au sommet du WEF qui a eu lieu à Davos, en janvier 2003.

Enfin, outre les organismes et associations préalablement cités, Renault souscrit aux principes directeurs de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique) et adhère à d'autres structures spécifiques qui ont pour but de développer une participation active d'entreprises aux réflexions et travaux qui y sont menés .

Au niveau français, et à titre d'exemple, Renault est adhérent à :

Airparif ◆

Association para-étatique chargée de contrôler la qualité de l'air de Paris et de mesurer les émissions, elle est composée de représentants de l'État français, de représentants des industries, de collectivités territoriales de la Région Île-de-France et d'associations agréées de protection de l'environnement.

Comité 21 ◆

Composé de la plupart des grandes entreprises françaises, de collectivités territoriales, d'associations, d'organismes publics et de personnalités compétentes, il a été créé en 1995 dans le but de suivre les engagements pris par les États au Sommet de Rio.

Entreprise pour l'Environnement (EpE) ◆

Organisme de réflexion et de dialogue sur les thèmes environnementaux et de Développement Durable.

Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) ◆

Association récemment créée qui comprend une vingtaine d'entreprises ainsi que des syndicats, des investisseurs, des cabinets d'audit., lieu d'échanges et de propositions, l'ORSE entend approfondir les notions de notation d'entreprise et de Développement Durable.

Au niveau européen

European Roundtable of Industrialists (ERT)

Forum réunissant 45 leaders industriels européens dont le but est de promouvoir la compétitivité et la croissance de l'économie européenne. Depuis sa création en 1983, ERT contribue efficacement à améliorer le dialogue entre l'industrie et les gouvernements aux niveaux nationaux et européen.

Vigeo ◆

Entreprise créée à l'été 2002, son but est de noter le comportement social et environnemental des Groupes européens, Vigeo dispose de trois catégories d'actionnaires : entreprises, investisseurs et syndicats. Un conseil scientifique en contrôle l'activité. Une trentaine d'entreprises européennes en font partie, dont Renault.

Enfin, Renault participe à plusieurs fondations dont le but concourt toujours soit à un soutien des personnes et des populations, soit à des actions à caractère culturel ou éthique.

Dans le domaine social

Fondation Georges Besse

Créée en 1987 à l'initiative de Renault (qui est membre fondateur) et en partenariat avec des grandes entreprises françaises, elle a pour vocation d'aider des jeunes particulièrement brillants, mais empêchés financièrement à développer leur potentiel intellectuel et humain par l'attribution d'une aide financière.

Fondation Marcel Bleustein-Blanchet (ex-Fondation de la Vocation)

Elle attribue chaque année 20 à 30 bourses à des jeunes porteurs de projets dans tous les domaines, art, technique, communication, sciences.

Association Solidarité Défense

Créée à l'instigation du Ministère de la Défense à la suite de la guerre du Golfe et de la crise des Balkans.

Dans le domaine culturel

Fondation Marius Berliet

Auparavant financée par R.V.I., Renault a pris à son compte, en 2001, la protection et la restauration des véhicules utilitaires anciens.

Society for European Business History

Organisme de droit allemand qui organise des colloques et manifestations sur l'image et la culture des entreprises.

Dans le domaine de l'éthique

Transparence internationale France ◆

Société formée en 1993 par quelques chefs d'entreprise et décideurs de diverses nationalités, les membres de cette association s'engagent à ne commettre directement ou indirectement aucun acte de corruption, à la combattre et à mettre en œuvre des mesures concrètes destinées à la décourager.

3.5. Politique de Recherche et Développement

La Branche Automobile de Renault consacre une part importante de ses moyens à la recherche et au développement pour renouveler et élargir sa gamme et offrir les meilleures prestations à ses clients. Ces dépenses visent aussi à répondre aux enjeux auxquels sont confrontés les constructeurs automobiles, en particulier dans le domaine environnemental (cf. § 3.3 *Performances environnementales*, page 124).

Cet engagement va continuer à croître sans nécessiter d'effort financier supplémentaire, grâce aux synergies avec Nissan.

Frais de Recherche & Développement de la Branche Automobile (périmètre 2003) ◆

	2001	2002	2003
Frais de R&D[1]	1 908	1 765	**1 737**
Chiffre d'affaires[2]	34 525	34 456	**35 535**
R&D/CA	5,6 %	5,1 %	**4,9 %**
Effectifs	11 200	11 500	**11 929**
Brevets	364	450	**532**

(1) Hors effet de l'application, à partir de 2002, de la norme IAS 38 sur l'immobilisation des frais de développement.

(2) Les chiffres 2001 et 2002 ont été établis sur la base du périmètre 2003 de la Branche Automobile.

2003 est l'année Mégane, tant en terme de **performance du développement** avec 7 lancements en 17 mois qu'en terme de **performance du produit** faisant de Mégane le modèle le plus vendu en Europe. La réduction des délais de développement, un des facteurs clé de la compétitivité, est le fait d'une évolution en profondeur des processus incluant tout à la fois la réduction du nombre de prototypes et la part croissante des revues de projets numériques, de synchronisations et de standardisations, d'évolution d'organisation au stade des démarrages. Ces résultats seront capitalisés et mis au service de l'internationalisation lors des développements de versions adaptées aux différents marchés sur lesquels Renault va s'implanter.

LES PRINCIPAUX AXES DE LA POLITIQUE DE R&D

3.5.1. Rendre l'innovation disponible sur toute la gamme

Les avancées technologiques inaugurées par Laguna II ont été déployées en 2003 sur les nouveaux véhicules haut de gamme (Vel Satis et Espace IV) mais aussi sur Mégane II. Renault confirme ainsi son choix d'équiper les berlines compactes des dispositifs les plus avancés, qu'il s'agisse de sécurité (contrôle dynamique de conduite ESP, régulateur-limiteur de vitesse, etc.) ou de confort (véhicule sans clé, système de navigation Carminat, direction assistée électrique). Les motorisations et les boîtes de vitesses participent elles aussi de cette démarche, et les plus récentes innovations mises au point pour le haut de gamme (moteur à décaleur d'arbre à cames, boîtes de vitesses à 6 rapports) sont appliquées aux moyennes cylindrées, qui gagnent en performance tout en diminuant leur consommation.

3.5.2. Garantir le meilleur niveau de sécurité

En 2002, Vel Satis et Mégane II confirmaient l'excellence de Renault en matière de sécurité en obtenant les 5 étoiles aux tests Euro NCAP. En 2003, Scénic II et Espace IV accèdent à leur tour à la première marche du podium. ◆

Ces succès remportés au passage des tests témoignent de l'amélioration continue de la protection des occupants : matériaux innovants utilisés pour la structure (acier TTHLE : Très Très Haute Limite d'Élasticité), airbags anti-sous-marinage, appuis-tête virgule y compris aux places arrière, armature renforcée des sièges arrière anti-intrusion des bagages, siège enfant Isofix, etc. L'appui-tête enfant, innovation Renault, sera proposé pour les Scénic II puis élargi à l'ensemble des modèles.

Au-delà des tests, c'est l'observation minutieuse des accidents réels qui oriente depuis de nombreuses années les travaux des experts sécurité de Renault. Une source décisive pour mettre au point des protections de plus en plus efficaces, pour mieux comprendre les comportements et développer des aides à la conduite plus pertinentes. En plus de ces observations minutieuses, la psychologie du conducteur est étudiée dans le cadre du développement de **la sécurité intégrée** qui vise à :

- **prévenir** : par le développement des systèmes de détection et d'alarme ;
- **corriger** : par la généralisation des aides à la conduite (ABS, assistance au freinage d'urgence, contrôle dynamique ESP) ;
- **protéger** : par l'amélioration de la sécurité passive (5 étoiles Euro NCAP).

En 2003, Scénic II se dote des plus récentes améliorations : freinage ABS de dernière génération, ESP avec un contrôle de sous-virage, régulateur limiteur de vitesse, d'accès facile au volant, sans oublier le signal automatique de rappel pour le bouclage des ceintures, qui peut sauver des vies. Pour préparer le futur, les programmes d'expérimentation font une large part au comportement du conducteur, en utilisant des simulateurs dynamiques, tels que ULTIMATE pour acquérir une meilleure connaissance des configurations de véhicules les plus favorables à la sécurité (hypovigilance, ergonomie, réactions vis-à-vis des autres usagers, etc.).

Le programme LAVIA (Limitateur s'Adaptant à la VItesse Autorisée), mené avec les pouvoirs publics, teste sur des flottes captives l'impact de systèmes de régulation de vitesse interactifs sur les comportements de conduite.

3.5.3. Assurer le plaisir d'être à bord

Tenue de route avant tout, mais aussi plaisir de conduite, réponses réactives aux demandes du conducteur sont des qualités que les experts de Renault perfectionnent en permanence sur toute la gamme. À commencer par les spécialistes de la liaison au sol, qui ont déposé de nouveaux brevets sur les trains et suspensions, et qui ont équipé Mégane II d'une direction assistée électrique. Facilité et plaisir de conduite pour tous les conducteurs, même dans les conditions difficiles, comme virage, route glissante, etc., constituent l'objectif des études comme Contrôle global de châssis, Actis, …

Les motoristes sont évidemment au premier rang pour optimiser la subtile adéquation entre performance, faible consommation et discrétion acoustique. Les motorisations de Mégane II sont une nouvelle illustration de leur savoir-faire (moteurs 1,9 l turbo-diesel dCi et 2 l 16v essence associés à des transmissions 6 vitesses de nouvelle génération).

La recherche de l'excellence en matière de confort acoustique est une constante aussi bien à l'intérieur du véhicule qu'à l'extérieur. Après Laguna II, ce sont Vel Satis, Espace IV et Mégane II qui rejoignent le club très fermé des véhicules homologués à moins de 71 dB(A) (3 dB(A) de moins que la norme actuelle) en bruit extérieur. À l'origine de ces résultats, se trouve un inlassable travail sur une grande variété de sources sonores : vibrations des moteurs, résonances de la carrosserie, roulement des pneumatiques, écoulements d'air, etc. La guerre des décibels se gagne pas à pas, sur une multitude de fronts.

La visibilité à bord évolue encore (toits ouvrants plein ciel) et se généralise sur toute la gamme, en cohérence avec des avancées significatives en matière de confort thermique. Espace IV a été doté d'une architecture spécifique intégrant une climatisation sous le plancher et un réseau de conduits insérés dans la structure de l'habitacle, qui débouche sur des sorties d'air à débit variable à toutes les rangées de sièges en parties basse et haute.

La vie à bord est d'autant plus agréable que le conducteur et les passagers sont libérés de préoccupations routinières ou contraignantes. Les équipes R&D généralisent le véhicule sans clé, ainsi que le système de guidage enrichi d'une information trafic. Le frein de parking automatique reste un privilège des modèles haut de gamme (Vel Satis et Espace IV, Scénic II à partir de la version confort).

3.5.4. Réduire les impacts sur l'environnement ◆

Les équipes de R&D sont particulièrement mobilisées sur les évolutions techniques à moyen terme ou réalisables dès aujourd'hui pour diminuer les émissions de gaz à effet de serre (CO_2), la consommation d'énergies non renouvelables et faire progresser la qualité de l'air.

LES ÉMISSIONS ET LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE

Appuyés sur de nombreux échanges et études (ACEA, CCFA, Club CRIN, …), différents concepts d'utilisation d'énergies alternatives aux carburants traditionnels sont explorés. Le principal programme de recherche concerne la pile à combustible. Engagé avec Nissan, il entre aujourd'hui dans une deuxième phase dont l'objectif est de commercialiser dans les années 2010 un véhicule compétitif en coût et prestations pour les clients.

En parallèle, Renault poursuit ses travaux destinés à tester les multiples formes d'hybridations envisageables.

Pour réduire la consommation comme les émissions, de nombreuses techniques « classiques » recèlent encore un fort potentiel de progrès. Ainsi, de nombreux travaux de recherche sont testés sur des véhicules actuellement en série : maîtrise de l'énergie embarquée (alternateurs, batteries, …), nouveaux composants (climatisation variable électrique, …). Les travaux de recherche sur le **post-traitement** travaillent sur des solutions innovantes et favorables concernant le traitement des émissions diesel et essence. L'aérodynamique numérique se développe, permettant de calculer la sensibilité des différents choix de design sur le comportement des traînées aérodynamiques consommatrices d'énergie.

Une contribution sensible est également générée par les travaux de recherche concernant les moteurs à combustion classique et l'allégement des carrosseries. Les retombées sur les véhicules en série sont régulières : cette année, par exemple, le décaleur d'arbres a cames équipe le 1.6 l 16v de Mégane II ; quant aux carrosseries multimatériaux (aluminium/acier THLE/composites), elles sont aujourd'hui une réalité industrielle, notamment pour le haut de gamme.

LA QUALITÉ DE L'AIR ◆

Le Groupe poursuit des recherches sur les facteurs générateurs de pollution et sur les effets des polluants, et analyse les résultats des études épidémiologiques pour agir efficacement. Sont notamment concernés :

- le mécanisme d'action des particules (atmosphériques, terrigènes, diesel, …) sur les cellules bronchiques ;
- des synthèses d'évolution de la qualité de l'air à différentes échelles géographiques, en relation avec les normes en vigueur ;
- une action spécifique sur la qualité de l'air dans l'habitacle, avec une évaluation comparative de différents moyens de traitement de l'air extérieur. À cet effet, Renault suit les travaux de l'Observatoire français de l'Air Intérieur ;
- l'approfondissement de la connaissance des émissions de particules en granulométrie et composition.

3.5.5. L'Alliance avec Nissan, accélérateur d'efficacité

Les synergies avec Nissan progressent rapidement. Des véhicules issus de deux plates-formes communes sont déjà commercialisés. Nissan en a inauguré une en lançant March au Japon, puis Micra en Europe ; Renault a démarré l'autre pour Mégane II. Un moteur V6 Nissan équipe les Renault Vel Satis et Espace, la nouvelle boîte de vitesses 6 rapports de Mégane II est d'origine Nissan, tandis que le moteur 1.5 l dCi Renault est monté sur les Nissan Almera et Micra. Une forte synergie a été également créée dans l'activité de recherche comme la Pile à combustible, les véhicules hybrides, la Sécurité intégrée, le Post-traitement, …

Les échanges approfondis d'expériences que nécessitent ces projets jouent un rôle d'accélérateur pour l'efficacité des équipes techniques. La troisième plate-forme qui équipera le haut de gamme, ainsi qu'un approfondissement des synergies pour la recherche sont les nouvelles étapes en cours.

4

Les comptes

4.1. Comptes consolidés *152*

4.1.1. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés *154*

4.1.2. Comptes consolidés *156*

4.1.2.1. Comptes de résultats consolidés 156
4.1.2.2. Bilans consolidés au 31 décembre 157
4.1.2.3. Variation des capitaux propres consolidés 158
4.1.2.4. Tableaux de flux de trésorerie 159
4.1.2.5. Informations sectorielles 161
4.1.2.6. Annexe aux comptes consolidés 168

4.2. Comptes sociaux *208*

4.2.1. Rapport général des Commissaires aux Comptes *208*

4.2.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs *210*

4.2.3. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées *211*

4.2.4. Comptes simplifiés de Renault SA *212*

4.1. Comptes consolidés

4.1.1. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2003

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Renault relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2003, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

JUSTIFICATION DE NOS APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, et qui s'appliquent pour la première fois à cet exercice, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme le précise l'annexe, le groupe Renault établit ses comptes consolidés en retenant les règles et méthodes comptables des normes IAS en vigueur compatibles avec les options ouvertes dans la réglementation comptable française. Dans ce cadre, le groupe Renault :

- constate à son bilan les engagements de retraites et autres avantages au personnel à long terme (note 1.G.),
- diffère les ventes avec clause de rachat (note 1.E.),
- immobilise, à compter de l'exercice 2002, les frais de développement de manière prospective (note 1.F.).

Comme indiqué à la note N° 2.2.A., en raison de la nature spécifique de l'Alliance Renault-Nissan, le dépassement au cours de l'exercice 2002 du seuil de 40 % des droits de vote, qui constitue une présomption de contrôle dans le référentiel comptable français, n'a pas conduit le Groupe à modifier la méthode de consolidation de sa participation dans Nissan Motor (mise en équivalence) appliquée depuis 1999. Nos diligences relatives à l'audit du périmètre de consolidation ont compris l'examen des éléments de droit et de fait observés au sein de l'Alliance et qui sous-tendent le caractère approprié de la méthode comptable retenue par le groupe Renault.

Lors de l'arrêté de ses comptes, le groupe Renault est conduit à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui concernent principalement la dépréciation des actifs immobilisés et les impôts différés (voir notes 7 et 9 de l'Annexe). Le groupe Renault dispose d'outils de planification et de plans financiers pluriannuels, dont les différentes composantes, flux de trésorerie et résultat taxable prévisionnel notamment, sont utilisées pour s'assurer de la valeur recouvrable des actifs immobilisés et des impôts différés actifs ; nous avons examiné cette documentation, lorsque nécessaire pour l'application des principes comptables, afin d'apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation des actifs considérés.

Les appréciations que nous avons portées sur ces éléments s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit qui porte sur les comptes consolidés pris dans leur ensemble et contribuent à la formation de l'opinion sans réserve exprimée dans la première partie de ce rapport.

VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Par ailleurs, nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe, conformément aux normes professionnelles applicables en France. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly et Courbevoie, le 9 mars 2004,

les Commissaires aux Comptes

Deloitte Touche Tohmatsu — Ernst & Young Audit

O. Azières — **A. Raimi** — **J.-F. Bélorgey** — **D. Mary-Dauphin**

4.1.2. Comptes consolidés

4.1.2.1. COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

en millions d'euros	2003[1]	2002[1]	2001[1]
Ventes de biens et services	35 658	34 586	34 617
Produits du financement des ventes (note 4)	1 867	1 750	1 734
Chiffre d'affaires (note 3)	**37 525**	**36 336**	**36 351**
Coûts des biens et services vendus	(29 273)	(28 178)	(28 240)
Coût du financement des ventes (note 4)	(1 155)	(1 169)	(1 165)
Frais de recherche et développement	(1 243)	(1 143)	(1 935)
Frais généraux et commerciaux	(4 452)	(4 363)	(4 538)
Marge opérationnelle (note 1-J)	**1 402**	**1 483**	**473**
Autres produits et charges d'exploitation nets (note 7)	(168)	(266)	231
Résultat d'exploitation	**1 234**	**1 217**	**704**
Produits (charges) d'intérêts nets	(129)	(179)	(109)
Autres produits et charges financiers nets	58	88	45
Résultat financier (note 8)	**(71)**	**(91)**	**(64)**
Part dans le résultat net de Nissan Motor (note 12)	1 705	1 335	497
Part dans le résultat net de AB Volvo (note 13)	175	71	(26)
Part dans le résultat net des autres sociétés mises en équivalence (note 14)	(20)	(75)	(91)
Résultat du Groupe avant impôts	**3 023**	**2 457**	**1 020**
Impôts courants et différés (note 9)	(510)	(447)	(67)
Résultat net du Groupe	**2 513**	**2 010**	**953**
Intérêts minoritaires	(33)	(54)	98
Résultat net de Renault	**2 480**	**1 956**	**1 051**
Résultat net par action en euros[2] (note 10)	9,32	7,53	4,38
Nombre d'actions retenu (en milliers) (note 10)	265 960	259 560	239 998

(1) Renault immobilise ses frais de développement encourus à compter du 1er janvier 2002 (notes 1-F et 11), sans effet rétroactif pour 2001. Ce changement de méthode a un impact favorable de 465 millions d'euros sur la marge opérationnelle en 2003 (587 millions d'euros en 2002) et de 498 millions d'euros sur le résultat net de Renault en 2003 (597 millions d'euros en 2002).

(2) Conformément à la réglementation comptable française, les actions détenues par Renault dans le cadre des plans d'options d'achats d'actions consentis aux cadres et dirigeants sont considérées comme étant en circulation. Dans ce cadre, le résultat net dilué par action est identique au résultat net par action.

Chiffres clés avant immobilisation des frais de développement (note 11)

en millions d'euros	2003	2002	2001
Marge opérationnelle	**937**	**896**	**473**
Résultat net de Renault	**1 982**	**1 359**	**953**

4.1.2.2. BILANS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE

en millions d'euros	2003[1]	2002[1]	2001[1]
ACTIF			
Immobilisations incorporelles (note 11)	1 394	905	303
Immobilisations corporelles (note 11)	10 392	10 262	10 222
Titres mis en équivalence :	8 933	7 966	6 985
▪ *Nissan Motor (note 12)*	*7 219*	*6 348*	*5 287*
▪ *AB Volvo (note 13)*	*1 554*	*1 442*	*1 469*
▪ *Autres titres mis en équivalence (note 14)*	*160*	*176*	*229*
Autres immobilisations financières (note 15)	396	418	607
Impôts différés actifs (note 9)	1 328	1 378	1 668
Stocks (note 17)	4 872	4 780	4 832
Créances de financement des ventes (note 16)	19 614	17 872	16 845
Clients de l'automobile (note 18)	2 096	2 067	2 465
Autres créances et charges constatées d'avance (note 19)	2 136	2 043	1 985
Prêts et valeurs mobilières de placement (note 20)	2 854	2 183	2 082
Trésorerie (note 20)	4 276	3 354	2 135
Total de l'actif	**58 291**	**53 228**	**50 129**

PASSIF			
Capital	1 086	1 086	923
Primes d'émission	3 453	3 453	2 420
Réserves	7 638	6 026	5 607
Écart de conversion	(1 066)	(693)	50
Résultat de l'exercice	2 480	1 956	1 051
Capitaux propres (note 21)	**13 591**	**11 828**	**10 051**
Intérêts minoritaires	395	377	385
Impôts différés passifs (note 9)	885	730	695
Provisions pour engagements de retraite et assimilés (note 22)	861	772	731
Autres provisions pour risques et charges (note 23)	2 255	2 317	2 024
Dettes porteuses d'intérêts (note 24) :	27 182	24 485	23 491
▪ *de l'automobile*	*7 069*	*6 749*	*7 451*
▪ *du financement des ventes*	*20 113*	*17 736*	*16 040*
Fournisseurs	7 197	6 933	7 246
Autres dettes et produits différés (note 25)	5 925	5 786	5 506
Total du passif	**58 291**	**53 228**	**50 129**

(1) Renault immobilise ses frais de développement encourus à compter du 1er janvier 2002 (notes 1-F et 11), sans effet rétroactif pour 2001. Ce changement de méthode a pour effet en 2003 d'augmenter les immobilisations incorporelles de 1 114 millions d'euros (622 millions d'euros en 2002) et les capitaux propres de 1 088 millions (597 millions d'euros en 2002).

4.1.2.3. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

en millions d'euros	Nombre d'actions (en milliers)	Capital	Prime d'émission	Écart de conversion	Réserves et résultats	Total
Solde au 31 décembre 2000 avant répartition	**239 798**	**914**	**2 367**	**551**	**5 820**	**9 652**
Augmentation de capital	2 398	9	53	-	-	62
Distribution	-	-	-	-	(213)	(213)
Variation de l'écart de conversion	-	-	-	(501)	-	(501)
Résultat de l'exercice 2001	-	-	-	-	1 051	1 051
Solde au 31 décembre 2001 avant répartition	**242 196**	**923**	**2 420**	**50**	**6 658**	**10 051**
Augmentation de capital[1]	42 741	163	1 033	-	-	1 196
Distribution	-	-	-	-	(234)	(234)
Variation de l'écart de conversion	-	-	-	(693)	-	(693)
Résultat de l'exercice 2002[2]	-	-	-	-	1 956	1 956
Autres mouvements[3]	-	-	-	-	(448)	(448)
Solde au 31 décembre 2002 avant répartition	**284 937**	**1 086**	**3 453**	**(643)**	**7 932**	**11 828**
Distribution	-	-	-	-	(294)	(294)
Variation de l'écart de conversion	-	-	-	(423)	-	(423)
Résultat de l'exercice 2003	-	-	-	-	2 480	2 480
Solde au 31 décembre 2003 avant répartition	**284 937**	**1 086**	**3 453**	**(1 066)**	**10 118**	**13 591**

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de l'exercice 2003 sont commentés en note 21.

(1) Après neutralisation liée à la participation de 44,4 % de Renault dans Nissan (notes 2.2-A et 12).

(2) Ce montant comprend l'effet net d'impôt relatif à l'immobilisation des frais de développement encourus à compter du 1er janvier 2002 pour 597 millions d'euros (note 1-F et 11).

(3) Effet lié à l'augmentation de la participation de Renault dans Nissan suite à l'augmentation de capital de Nissan réservée à Renault (notes 2.2-A et 12).

4.1.2.4. TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE

Opérations d'exploitation

en millions d'euros	2003[1]	2002[1]	2001[1]
Résultat net de Renault	2 480	1 956	1 051
Dotations nettes aux amortissements[2] (note 11-C)	2 223	2 066	1 786
Effets nets du non-recouvrement des créances de financement des ventes	182	213	158
Profits nets sur cession d'éléments d'actifs[2]	(216)	(207)	(786)
Dotations nettes relatives aux provisions à plus d'un an	321	409	138
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (nette des dividendes reçus)[3]	(1 516)	(1 072)	(275)
Impôts différés	53	159	(286)
Intérêts minoritaires	33	54	(98)
Capacité d'autofinancement	**3 560**	**3 578**	**1 688**
Financements consentis à la clientèle finale	(11 921)	(11 208)	(10 175)
Remboursements par la clientèle finale	10 257	10 114	8 744
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution	(339)	(282)	(796)
Augmentation des créances de financement des ventes	**(2 003)**	**(1 376)**	**(2 227)**
Émission d'emprunts obligataires (note 24-A)	1 550	1 266	1 266
Remboursements d'emprunts obligataires (note 24-A)	(1 123)	(1 095)	-
Variation nette des autres dettes porteuses d'intérêts	1 516	1 592	434
Augmentation nette des prêts et valeurs mobilières de placement	(33)	(61)	(15)
Variation nette des dettes porteuses d'intérêts du financement des ventes	**1 910**	**1 702**	**1 685**
Diminution/(augmentation) des stocks	(189)	(300)	25
Diminution/(augmentation) des clients de l'automobile	(114)	263	328
Diminution/(augmentation) des autres créances et charges constatées d'avance	(157)	(290)	440
Augmentation/(diminution) des fournisseurs	366	(71)	379
Augmentation des autres passifs d'exploitation	170	565	779
Variation du besoin en fonds de roulement	**76**	**167**	**1 951**
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**3 543**	**4 071**	**3 097**

(1) Renault immobilise ses frais de développement encourus à compter du 1er janvier 2002 (notes 1-F et 11), sans effet rétroactif pour 2001. Ce changement de méthode conduit à traiter ces dépenses comme des flux d'investissement, et corrélativement a un impact favorable de 539 millions d'euros sur la capacité d'autofinancement et de 533 millions d'euros au total sur les flux de trésorerie des opérations d'exploitation en 2003 (respectivement 602 millions d'euros et 637 millions d'euros en 2002).

(2) La présentation des données 2002 et 2001 a été modifiée pour prendre en compte l'amortissement des écarts d'acquisition sur la ligne des dotations nettes aux amortissements (17 millions d'euros en 2002 et 9 millions d'euros en 2001).

(3) Les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence représentent 344 millions d'euros en 2003 (260 millions d'euros en 2002 et 105 millions d'euros en 2001).

Opérations d'investissement

en millions d'euros	2003[1]	2002[1]	2001[1]
Augmentation de capital Nissan réservée à Renault	-	(1 875)	-
Autres acquisitions de participations, nettes de la trésorerie acquise	(73)	(98)	(109)
Investissements incorporels et corporels[2]	(3 234)	(3 390)	(3 065)
Cessions de participations, nettes de la trésorerie cédée	93	209	711
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles[2]	534	276	424
Diminution/(augmentation) nette des autres immobilisations financières	(29)	154	(51)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(2 709)**	**(4 724)**	**(2 090)**

Opérations de financement

en millions d'euros	2003[1]	2002[1]	2001[1]
Émissions d'emprunts obligataires de l'automobile (note 24-A)	1 427	1 008	462
Remboursements d'emprunts obligataires de l'automobile (note 24-A)	(229)	(228)	(316)
Augmentation/(diminution) nette des dettes porteuses d'intérêts de l'automobile	9	(764)	(900)
Diminution/(augmentation) nette des prêts et valeurs mobilières de placement	(756)	41	599
Augmentation de capital de Renault SA réservée à Nissan	-	2 158	-
Autres apports d'actionnaires	1	61	-
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(316)	(250)	(213)
Dividendes versés aux minoritaires	(21)	(35)	(47)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	**115**	**1 991**	**(415)**

AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE	**949**	**1 338**	**592**

Solde à l'ouverture	**3 354**	**2 135**	**1 812**
Augmentation	949	1 338	592
Effets des variations de change	(27)	(119)	(270)
Solde à la clôture	**4 276**	**3 354**	**2 135**

(1) Renault immobilise ses frais de développement encourus à compter du 1er janvier 2002 (notes 1-F et 11), sans effet rétroactif pour 2001. Ce changement de méthode a pour effet de traiter ces dépenses non plus comme des flux de trésorerie liés à l'exploitation, mais comme des flux d'investissement, et corrélativement conduit à augmenter les investissements incorporels de 568 millions d'euros en 2003 (637 millions d'euros en 2002).

(2) Les investissements incorporels et corporels sont présentés en net des ventes des véhicules de service qui représentent 228 millions d'euros en 2003 (243 millions d'euros en 2002 et 140 millions d'euros en 2001) à comparer à 174 millions d'euros d'investissements en 2003 (209 millions d'euros en 2002 et 179 millions d'euros en 2001).

4.1.2.5. INFORMATIONS SECTORIELLES

Par branches (exercice 2003)

en millions d'euros	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches[1]	Total consolidé
Éléments du compte de résultat par branches				
Ventes externes au Groupe	35 535	1 990	-	**37 525**
Ventes inter-branches [1]	420	177	(597)	**-**
Chiffre d'affaires de la branche	35 955	2 167	(597)	**37 525**
Marge opérationnelle	1 035	367	-	**1 402**
Résultat d'exploitation	858	376	-	**1 234**
Résultat financier	42	3	(116)	**(71)**
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	1 860	-	-	**1 860**
Impôts courants et différés	(392)	(118)	-	**(510)**
Résultat net du Groupe	2 368	261	(116)	**2 513**
Éléments du bilan par branches				
Immobilisations corporelles et incorporelles	11 339	625	(178)	**11 786**
Titres mis en équivalence	8 933	-	-	**8 933**
Autres immobilisations financières	1 957	11	(1 572)	**396**
Impôts différés actifs	1 044	226	58	**1 328**
Stocks	4 867	5	-	**4 872**
Créances sur la clientèle	2 222	20 006	(518)	**21 710**
Autres créances et charges constatées d'avance	1 529	683	(76)	**2 136**
Prêts et valeurs mobilières de placement	2 670	771	(587)	**2 854**
Trésorerie	3 215	1 065	(4)	**4 276**
Total actif	**37 776**	**23 392**	**(2 877)**	**58 291**
Capitaux propres	13 643	1 555	(1 607)	**13 591**
Intérêts minoritaires	391	4	-	**395**
Provisions pour risques et charges et impôts différés passifs	3 615	352	34	**4 001**
Dettes porteuses d'intérêts	7 634	20 548	(1 000)	**27 182**
Fournisseurs	7 253	-	(56)	**7 197**
Autres dettes et produits différés	5 240	933	(248)	**5 925**
Total passif	**37 776**	**23 392**	**(2 877)**	**58 291**

(1) Les transactions inter-activités sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

Informations sectorielles par branches (exercice 2003) - suite

en millions d'euros	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches[1]	Total consolidé
Éléments du tableau des flux par branches				
Capacité d'autofinancement	3 150	579	(169)	**3 560**
Augmentation des créances de financement des ventes	-	(2 043)	40	**(2 003)**
Variation nette des dettes porteuses d'intérêts du financement des ventes	-	1 935	(25)	**1 910**
Variation du besoin en fonds de roulement	239	(128)	(35)	**76**
Flux de trésorerie des opérations d'exploitation	**3 389**	**343**	**(189)**	**3 543**
Investissements corporels, nets des cessions	(1 927)	(253)	88	**(2 092)**
Investissements incorporels, nets des cessions	(606)	(2)	-	**(608)**
Investissements en titres de participation, nets des cessions	25	(5)	-	**20**
Variation nette des autres immobilisations financières	(29)	-	-	**(29)**
Flux de trésorerie liés aux investissements	**(2 537)**	**(260)**	**88**	**(2 709)**
Flux de financement avec les actionnaires	(337)	(101)	101	**(337)**
Autres flux de financement	278	-	174	**452**
Flux de trésorerie liés au financement	**(59)**	**(101)**	**275**	**115**
Augmentation/(diminution) de la trésorerie	**793**	**(18)**	**174**	**949**
Effets des variations de change et de périmètre sur la trésorerie	(41)	11	3	**(27)**
Autres éléments	(5)			
Variation de l'endettement financier net[2]	**747**			
Autres informations par branches				
Investissements corporels et incorporels[3]	2 788	666	(220)	**3 234**
Dotations aux amortissements	2 117	158	(52)	**2 223**
Autres charges sans effet sur la trésorerie	306	197	-	**503**
Frais de recherche et développement	1 243	-	-	**1 243**
Charges de personnel	4 907	208	-	**5 115**
Effectifs au 31 décembre	127 531	3 209	-	**130 740**

(1) Les transactions inter-activités sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

(2) L'activité de financement des ventes est considérée comme une activité d'exploitation par le Groupe. Le calcul de l'endettement financier net correspond donc exclusivement à celui de la Branche Automobile (note 1-B).

(3) Les investissements incorporels et corporels sont présentés en net des ventes des véhicules de service qui représentent 228 millions d'euros à comparer à 174 millions d'euros d'investissements.

Informations sectorielles par branches (exercice 2002)

en millions d'euros	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches[1]	Total consolidé
Éléments du compte de résultat par branches				
Ventes externes au Groupe	34 456	1 880	-	**36 336**
Ventes inter-branches[1]	344	200	(544)	**-**
Chiffre d'affaires de la branche	34 800	2 080	(544)	**36 336**
Marge opérationnelle	1 187	293	3	**1 483**
Résultat d'exploitation	928	286	3	**1 217**
Résultat financier	26	4	(121)	**(91)**
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	1 331	-	-	**1 331**
Impôts courants et différés	(343)	(104)	-	**(447)**
Résultat net du Groupe	1 942	186	(118)	**2 010**
Éléments du bilan par branches				
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 795	372	-	**11 167**
Titres mis en équivalence	7 966	-	-	**7 966**
Autres immobilisations financières	1 819	9	(1 410)	**418**
Impôts différés actifs	1 179	199	-	**1 378**
Stocks	4 777	3	-	**4 780**
Créances sur la clientèle	2 214	18 270	(545)	**19 939**
Autres créances et charges constatées d'avance	1 457	554	32	**2 043**
Prêts et valeurs mobilières de placement	2 291	815	(923)	**2 183**
Trésorerie	2 463	1 072	(181)	**3 354**
Total actif	**34 961**	**21 294**	**(3 027)**	**53 228**
Capitaux propres	11 828	1 410	(1 410)	**11 828**
Intérêts minoritaires	374	3	-	**377**
Provisions pour risques et charges et impôts différés passifs	3 473	346	-	**3 819**
Dettes porteuses d'intérêts	7 248	18 776	(1 539)	**24 485**
Fournisseurs	6 933	-	-	**6 933**
Autres dettes et produits différés	5 105	759	(78)	**5 786**
Total passif	**34 961**	**21 294**	**(3 027)**	**53 228**

(1) Les transactions inter-activités sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

Informations sectorielles par branches (exercice 2002) – suite

en millions d'euros	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches[1]	Total consolidé
Éléments du tableau des flux par branches				
Capacité d'autofinancement	3 179	520	(121)	**3 578**
Augmentation des créances de financement des ventes	-	(1 404)	28	**(1 376)**
Variation nette des dettes porteuses d'intérêts du financement des ventes	-	1 702	-	**1 702**
Variation du besoin en fonds de roulement	322	(155)		**167**
Flux de trésorerie des opérations d'exploitation	**3 501**	**663**	**(93)**	**4 071**
Investissements corporels, nets des cessions	(2 284)	(147)	-	**(2 431)**
Investissements incorporels, nets des cessions	(684)	-	-	**(684)**
Investissements en titres de participation, nets des cessions	(1 763)	-	-	**(1 763)**
Variation nette des autres immobilisations financières	144	135	(125)	**154**
Flux de trésorerie liés aux investissements	**(4 587)**	**(12)**	**(125)**	**(4 724)**
Flux de financement avec les actionnaires	1 932	179	(46)	**2 065**
Autres flux de financement	-	(74)	-	**(74)**
Flux de trésorerie liés au financement	**1 932**	**105**	**(46)**	**1 991**
Augmentation/(diminution) de la trésorerie	**846**	**756**	**(264)**	**1 338**
Effets des variations de change et de périmètre	**586**	**-**	**-**	**-**
Variation de l'endettement financier net[2]	**1 432**			
Autres informations par branches				
Investissements corporels et incorporels[3]	3 027	363	-	**3 390**
Dotations aux amortissements	1 952	114	-	**2 066**
Autres charges sans effet sur la trésorerie	399	216	-	**615**
Frais de recherche et développement	1 143	-	-	**1 143**
Charges de personnel	4 761	204	-	**4 965**
Effectifs au 31 décembre	128 934	3 417	-	**132 351**

(1) Les transactions inter-activités sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

(2) L'activité de financement des ventes est considérée comme une activité d'exploitation par le Groupe. Le calcul de l'endettement financier net correspond donc exclusivement à celui de la Branche Automobile (note 1-B).

(3) Les investissements incorporels et corporels sont présentés en net des ventes des véhicules de service qui représentent 243 millions d'euros à comparer à 209 millions d'euros d'investissements.

Informations sectorielles par branches (exercice 2001[1])

en millions d'euros	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches[2]	Total consolidé
Éléments du compte de résultat par branches				
Ventes externes au Groupe	34 525	1 826	-	**36 351**
Opérations interbranches[2]	355	193	(548)	**-**
Chiffre d'affaires de la branche	34 880	2 019	(548)	**36 351**
Marge opérationnelle	199	273	1	**473**
Résultat d'exploitation	458	245	1	**704**
Résultat financier	47	6	(117)	**(64)**
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	380	-	-	**380**
Impôts courants et différés	35	(102)	-	**(67)**
Résultat net du Groupe	920	149	(116)	**953**
Éléments du bilan par branches				
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 225	300	-	**10 525**
Titres mis en équivalence	6 985	-	-	**6 985**
Autres immobilisations financières	1 938	24	(1 355)	**607**
Impôts différés actifs	1 488	180	-	**1 668**
Stocks	4 832	-	-	**4 832**
Créances sur la clientèle	2 551	17 258	(499)	**19 310**
Autres créances et charges constatées d'avance	1 485	493	7	**1 985**
Prêts et valeurs mobilières de placement	2 421	707	(1 046)	**2 082**
Trésorerie	1 575	597	(37)	**2 135**
Total actif	**33 500**	**19 559**	**(2 930)**	**50 129**
Capitaux propres	10 051	1 355	(1 355)	**10 051**
Intérêts minoritaires	385	-	-	**385**
Provisions pour risques et charges et impôts différés passifs	3 099	351	-	**3 450**
Dettes porteuses d'intérêts	7 925	17 063	(1 497)	**23 491**
Fournisseurs	7 283	-	(37)	**7 246**
Autres dettes et produits différés	4 757	790	(41)	**5 506**
Total passif	**33 500**	**19 559**	**(2 930)**	**50 129**

(1) En 2001, Renault n'immobilisait pas ses frais de développement. Ces frais ont commencé à être immobilisés par le Groupe à compter du 1er janvier 2002 (notes 1-F et 11).

(2) Les transactions inter-activités sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

Informations sectorielles par branches (exercice 2001[1]) – suite

en millions d'euros	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches[2]	Total consolidé
Éléments du tableau des flux par branches				
Capacité d'autofinancement	1 395	410	(117)	**1 688**
Augmentation des créances de financement des ventes	-	(2 225)	(2)	**(2 227)**
Variation nette des dettes porteuses d'intérêts du financement des ventes	-	1 685	-	**1 685**
Variation du besoin en fonds de roulement	1 751	200		**1 951**
Flux de trésorerie des opérations d'exploitation	**3 146**	**70**	**(119)**	**3 097**
Investissements corporels, nets des cessions	(2 497)	(68)	-	**(2 565)**
Investissements incorporels, nets des cessions	(49)	(26)	-	**(75)**
Investissements en titres de participation, nets des cessions	604	(3)	-	**601**
Variation nette des autres immobilisations financières	(44)	(221)	214	**(51)**
Flux de trésorerie liés aux investissements	**(1 986)**	**(318)**	**214**	**(2 090)**
Flux de financement avec les actionnaires	(254)	33	(39)	**(260)**
Autres flux de financement	-	(156)	-	**(156)**
Flux de trésorerie liés au financement	**(254)**	**(123)**	**(39)**	**(415)**
Augmentation/(diminution) de la trésorerie	**906**	**(371)**	**56**	**592**
Effets des variations de change et de périmètre	**(40)**	**-**	**-**	**-**
Variation de l'endettement financier net[3]	**866**			
Autres informations par branches				
Investissements corporels et incorporels[4]	2 779	286	-	**3 065**
Dotations aux amortissements	1 695	91	-	**1 786**
Autres charges sans effet sur la trésorerie	135	158	3	**296**
Frais de recherche et développement	1 935	-	-	**1 935**
Charges de personnel	4 807	206	-	**5 013**
Effectifs au 31 décembre	136 996	3 421	-	**140 417**

(1) En 2001, Renault n'immobilisait pas ses frais de développement. Ces frais ont commencé à être immobilisés par le Groupe à compter du 1er janvier 2002 (notes 1-F et 11).

(2) Les transactions inter-activités sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

(3) L'activité de financement des ventes est considérée comme une activité d'exploitation par le Groupe. Le calcul de l'endettement financier net correspond donc exclusivement à celui de la Branche Automobile (note 1-B).

(4) Les investissements incorporels et corporels sont présentés en net des ventes des véhicules de service qui représentent 140 millions d'euros à comparer à 179 millions d'euros d'investissements.

Informations sectorielles par zones géographiques

en millions d'euros	France	Autres pays d'Europe	Autres pays	Total
Exercice 2003[1]				
Chiffre d'affaires consolidé	13 311	19 627	4 587	**37 525**
Investissements corporels et incorporels[2]	2 263	740	231	**3 234**
Immobilisations corporelles et incorporelles	8 092	2 643	1 051	**11 786**
Autres actifs d'exploitation[3]	5 716	2 567	821	**9 104**
Exercice 2002[1]				
Chiffre d'affaires consolidé	13 917	18 266	4 153	**36 336**
Investissements corporels et incorporels[2]	2 531	608	251	**3 390**
Immobilisations corporelles et incorporelles	7 834	2 323	1 010	**11 167**
Autres actifs d'exploitation[3]	5 954	2 391	545	**8 890**
Exercice 2001[1]				
Chiffre d'affaires consolidé	14 237	18 148	3 966	**36 351**
Investissements corporels et incorporels[2]	2 075	544	446	**3 065**
Immobilisations corporelles et incorporelles	6 906	2 176	1 443	**10 525**
Autres actifs d'exploitation[3]	6 115	2 296	871	**9 282**

(1) Renault immobilise ses frais de développement encourus à compter du 1er janvier 2002 (notes 1-F et 11), sans effet rétroactif pour 2001. Ce changement de méthode a pour effet de traiter ces dépenses non plus comme des flux de trésorerie liés à l'exploitation mais comme des flux d'investissement, et corrélativement conduit à augmenter les investissements incorporels de 568 millions d'euros en 2003 (637 millions d'euros en 2002).

(2) Les investissements incorporels et corporels sont présentés en net des ventes des véhicules de service qui représentent 228 millions d'euros en 2003 (243 millions d'euros en 2002 et 140 millions d'euros en 2001) à comparer à 174 millions d'euros d'investissements en 2003 (209 millions d'euros en 2002 et 179 millions d'euros en 2001).

(3) Les autres actifs d'exploitation comprennent les stocks, les clients de l'automobile et les autres créances et charges constatées d'avance.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par zone d'implantation de la clientèle.

Les immobilisations et les investissements corporels et incorporels sont présentés selon la zone d'implantation des filiales.

4.1.2.6. ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

1. Règles et méthodes comptables 169
2. Évolution du périmètre de consolidation 174
3. Chiffre d'affaires 2002 à structure et méthode 2003 176
4. Produits et coûts du financement des ventes 177
5. Charges de personnel 177
6. Rémunération des dirigeants et administrateurs 177
7. Autres produits et charges d'exploitation 177
8. Résultat financier 179
9. Impôts courants et différés 179
10. Résultat par action 181
11. Immobilisations incorporelles et corporelles 181
12. Titres Nissan Motor mis en équivalence 183
13. Titres AB Volvo mis en équivalence 187
14. Autres titres mis en équivalence 187
15. Autres immobilisations financières 188
16. Créances de financement des ventes 188
17. Stocks 188
18. Clients de l'automobile 189
19. Autres créances et charges constatées d'avance 189
20. Prêts et valeurs mobilières de placement et trésorerie 189
21. Capitaux propres 190
22. Provisions pour engagements de retraite et assimilés et autres avantages accordés au personnel à long terme 192
23. Autres provisions pour risques et charges 193
24. Dettes porteuses d'intérêts 194
25. Autres dettes et produits différés 199
26. Endettement financier net 199
27. Instruments financiers 200
28. Engagements hors-bilan et passifs éventuels 202
29. Sociétés consolidées au 31 décembre 204

1 – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Le groupe **Renault** établit ses comptes consolidés en conformité avec la réglementation comptable française en vigueur. Par ailleurs, Renault s'inscrit dans la perspective d'une application obligatoire en 2005 des normes comptables internationales publiées par l'IASB pour les sociétés européennes cotées.

À ce jour, les principales différences des règles et méthodes comptables de Renault avec les normes comptables internationales en vigueur pour l'exercice 2003 concernent :

- la norme relative aux instruments financiers (IAS 39), norme non conforme à la réglementation française,
- la comptabilisation des actions auto-détenues affectées aux plans d'achat d'actions consentis aux cadres et dirigeants du Groupe. Conformément aux règles comptables françaises, ces actions figurent en « valeurs mobilières de placement ». En référentiel IASB, ces titres seraient inscrits en diminution des capitaux propres et viendraient diminuer le nombre moyen d'actions retenu pour le calcul du résultat par action.

D'autres normes entreront en vigueur lors de l'exercice 2005 (norme IFRS 1 sur la transition, normes révisées par le projet « amélioration », ainsi que d'autres projets en cours de finalisation, soit au niveau de l'IASB, soit à celui du Comité de la Réglementation Comptable Européen : instruments financiers et paiements en actions principalement).

A. Principes de consolidation

Les comptes consolidés intègrent les comptes des sociétés contrôlées de manière exclusive, directement ou indirectement, par le Groupe. Les sociétés contrôlées conjointement sont consolidées par intégration proportionnelle. Les comptes des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont mis en équivalence.

Les titres des sociétés qui, bien que répondant aux critères évoqués ci-dessus, ne sont pas consolidées, sont inscrits en titres de participation (note 15).

La consolidation de l'ensemble de ces sociétés aurait un impact négligeable sur les comptes du Groupe s'agissant de structures financées par le Groupe, qui réalisent auprès du Groupe :

- soit la quasi totalité de leurs achats (la plupart de ces sociétés sont des structures de type concession automobile),
- soit la quasi totalité de leurs ventes (la principale de ces sociétés est Renault Sport).

En outre, les titres de ces sociétés sont évalués à la plus faible des valeurs d'acquisition ou d'utilité, cette dernière étant déterminée pour les sociétés contrôlées par la quote-part de l'actif net (note 1-M). En cas de perte de valeur d'une société non consolidée, cette perte de valeur est par ce mécanisme prise en compte dans le résultat et les capitaux propres du Groupe.

Les écarts d'acquisition dégagés lors des prises de participation dans les filiales ou les sociétés mises en équivalence représentent la différence, à la date d'acquisition, entre le coût d'acquisition des titres (y compris frais d'acquisition) et la quote-part des actifs et des passifs acquis évalués à leur juste valeur. Ils sont amortis sur une base linéaire, sur des durées propres à chaque acquisition et n'excédant pas vingt ans.

La dotation aux amortissements des écarts d'acquisition des sociétés mises en équivalence est incluse dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence » du compte de résultat.

Toutes les transactions significatives entre les sociétés consolidées ainsi que les profits internes non réalisés sont éliminés.

B. Information sectorielle et définition de l'endettement financier net

Depuis l'exercice 2002, l'information sectorielle se décline selon les branches suivantes :

- la Branche Automobile, qui comprend les filiales de production, de commercialisation, de distribution et de services automobiles particuliers et utilitaires légers et les filiales assurant la gestion de leur trésorerie ;
- la Branche Financement des Ventes, considérée par le Groupe comme une activité réalisant des opérations d'exploitation à part entière, exercée par Renault Crédit International Banque et ses filiales.

Chacune de ces deux branches forme un tout cohérent exposé à des risques qui lui sont propres.

À l'exception des dividendes reçus et de la charge d'impôt, les produits et charges résultant de l'activité de financement des ventes sont comptabilisés en produits et charges d'exploitation. Les effets fiscaux inhérents au régime d'intégration fiscale français et au régime du bénéfice consolidé sont comptabilisés par convention dans la charge d'impôt de l'automobile.

Les actifs, les intérêts minoritaires et les dettes sont propres à chaque activité. Les créances cédées sans recours par la Branche Automobile aux sociétés de financement des ventes sont comptabilisées dans les actifs d'exploitation de ces dernières.

Par cohérence avec cette présentation sectorielle, les dettes financières inscrites au bilan consolidé du Groupe sont ventilées en :

- dettes porteuses d'intérêts de l'automobile,
- dettes porteuses d'intérêts du financement des ventes, considérées par le Groupe comme un passif d'exploitation.

En conséquence, l'endettement financier net du Groupe inclut les éléments suivants relevant de la Branche Automobile :

- les dettes porteuses d'intérêts,
- les prêts à caractère de placement,
- les valeurs mobilières de placement,
- la trésorerie.

C. Conversion des comptes des sociétés étrangères

a) En règle générale, les **comptes des sociétés étrangères qui ont une autonomie économique et financière** sont convertis de la manière suivante :

- les postes du bilan, à l'exception des capitaux propres, qui sont maintenus au taux historique, sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de l'exercice ;
- l'écart de conversion est inclus dans les capitaux propres consolidés et n'affecte pas le résultat.

b) Pour les **sociétés étrangères à activité autonome et situées dans des pays à forte inflation** (pays dont le taux d'inflation cumulé sur trois ans est supérieur à 100 %), les règles suivantes s'appliquent :

- les postes du bilan sont convertis en euros sur la base du taux de clôture après prise en compte de l'inflation locale pour les éléments non monétaires ;
- les postes du compte de résultat, après prise en compte du résultat d'exposition à l'inflation généré par les éléments monétaires, sont convertis en utilisant le même taux de clôture que pour le bilan ;
- l'écart de conversion est inclus dans les capitaux propres consolidés et n'affecte pas le résultat.

c) Pour les **sociétés étrangères dont l'activité est le prolongement de celle de la maison-mère**, la méthode du cours historique est appliquée pour les éléments non monétaires et l'écart de conversion est enregistré en compte de résultat.

D. Conversion des opérations en devises

Lors de l'arrêté des comptes, les soldes monétaires exprimés en devises et n'ayant pas fait l'objet de couverture sont convertis au taux de clôture. Les différences de change dégagées à cette occasion et celles réalisées lors des transactions en devises sont comptabilisées dans le compte de résultat. Lorsque l'opération traitée en devises a fait l'objet d'un contrat de couverture à terme, il est fait application du taux de couverture.

E. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est égal à l'ensemble des produits liés aux activités courantes des sociétés intégrées. Il comprend les revenus liés à la vente de biens et services de l'automobile et au financement des ventes.

a) Vente de biens et services

Ventes et constatation de la marge

Les ventes de biens sont comptabilisées au moment où ceux-ci sont mis à la disposition du réseau de distribution s'il s'agit de concessionnaires indépendants, ou lors de leur livraison au client final pour les ventes directes. La marge est constatée immédiatement pour les ventes usuelles de l'automobile, y compris lorsque les contrats de financement associés s'apparentent de fait à des crédits (crédit-bail, location avec option d'achat). La vente n'est pas reconnue lorsque le véhicule fait l'objet d'un contrat de location par une société financière du Groupe et d'un engagement de reprise consenti par le Groupe, et lorsque la durée de location est inférieure à 75 % de la durée de vie économique du véhicule.

Les ventes de véhicules neufs, particuliers, utilitaires, assorties d'une clause de rachat d'une durée inférieure à 75 % de la durée de vie économique, sont comptabilisées comme des locations ; la différence entre le prix payé par le client et le prix de rachat, assimilable à un produit de location, est étalée sur la durée de la clause de rachat. Le coût de production du véhicule neuf, objet de la première transaction, est enregistré en stock pour les contrats d'une durée inférieure à un an et en immobilisations données en location pour les contrats d'une durée supérieure à un an. La vente du véhicule d'occasion se traduit par l'enregistrement d'un chiffre d'affaires et de la marge correspondante. Une provision pour risques est constituée lorsque le contrat fait apparaître une perte probable sur l'ensemble de l'opération, compte tenu notamment de l'évolution de la valeur de revente du véhicule d'occasion.

Garantie

Les coûts supportés ou prévus relatifs à la garantie constructeur des véhicules et pièces vendus non couverte par des contrats d'assurance sont pris en charge lorsque les ventes sont enregistrées. Par ailleurs, Renault propose à ses clients des contrats d'extension de garantie et d'entretien pour lesquels les produits et la marge sont reconnus sur la durée de la prestation fournie.

Programmes d'incitation à la vente

Le coût de ces programmes est déduit du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement des ventes correspondantes. Dans le cas où ils sont décidés postérieurement à cette vente, ils sont provisionnés lors de cette décision.

Le Groupe réalise certaines opérations promotionnelles sous forme de réduction d'intérêts sur les crédits accordés à la clientèle finale. Cette charge est constatée immédiatement lorsque les financements sont accordés à des taux ne permettant pas de couvrir les charges de refinancement et de gestion.

b) Revenus du financement des ventes et constatation de la marge

Les sociétés de financement des ventes du Groupe financent essentiellement les ventes d'automobiles aux concessionnaires ou aux utilisateurs finaux. Ces financements sont réalisés sous la forme de crédits classiques ou d'opérations de crédit-bail, de location avec option d'achat ou de location longue durée. Sauf lorsque les véhicules loués font l'objet d'un engagement de reprise par le Groupe, ces financements sont traités comme des crédits et figurent au bilan pour le montant nominal du capital non remboursé, déduction faite des provisions éventuellement comptabilisées. Les produits sur contrats de financement des ventes sont calculés de manière à générer un taux d'intérêt constant sur la période.

Les produits et coûts du financement de ventes sont comptabilisés comme suit :

- les produits du financement des ventes figurent dans le chiffre d'affaires ;
- le coût du financement des ventes est considéré comme une charge d'exploitation comprise dans la marge opérationnelle. Il inclut essentiellement les intérêts encourus par les sociétés de financement des ventes, les autres coûts et produits directement liés à la gestion de ce refinancement (placements temporaires, couverture et gestion du risque de taux ou de change), le coût du risque non lié au refinancement des créances, ainsi que l'amortissement et les résultats de cession des biens redonnés en location.

Commissions versées aux apporteurs d'affaires

Ces commissions sont comptabilisées en charges dès l'octroi des financements aux clients. Selon la norme IAS 39, non encore appliquée par le Groupe, ces commissions seraient incluses dans la valeur initiale de la créance en tant que coût de transaction et étalées sur la durée du contrat de manière à rendre le taux d'intérêt constant.

Créances dont le remboursement apparaît compromis

Des provisions pour couvrir les risques de non-recouvrement des créances sont constituées dès lors que le remboursement apparaît compromis. Ces provisions sont déterminées, selon le cas, individuellement ou à partir d'une approche statistique.

F. Frais de recherche et de développement

Les frais de développement engagés entre l'accord traduisant la décision d'entrer dans le développement et l'industrialisation d'un véhicule nouveau ou d'un organe nouveau (moteurs, boîtes de vitesses, ...) et l'accord de fabrication en série de ce véhicule ou de cet organe sont comptabilisés en immobilisations incorporelles à compter du 1er janvier 2002. Ils étaient antérieurement comptabilisés dans les charges de l'exercice au cours duquel ils étaient encourus. Ces frais sont amortis à partir de l'accord de fabrication sur la durée de commercialisation prévue de ce véhicule ou de cet organe, celle-ci étant plafonnée à 5 ans.

Les frais encourus avant cette décision formelle d'entrer dans le développement du produit, de même que les frais de recherche, sont enregistrés dans les charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus. Les frais encourus postérieurement au démarrage de la production en série sont traités comme des coûts de production.

G. Engagements de retraite et autres avantages au personnel à long terme

Pour les régimes à cotisations définies, les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

Pour les régimes à prestations définies concernant les avantages postérieurs à l'emploi, les coûts des prestations sont estimés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestation sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime, en prenant en compte un effet de linéarisation lorsque le rythme d'acquisition des droits n'est pas uniforme au cours des périodes de service ultérieures.

Les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité, puis ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs de première catégorie.

Les écarts actuariels postérieurs au 1er janvier 1999, date d'entrée en vigueur de la norme IAS 19 (révisée 1998), sont étalés sur la durée de vie active résiduelle moyenne attendue du personnel participant à ces régimes, pour la partie excédant de plus de 10 % la plus grande des valeurs suivantes :

- valeur actualisée de l'obligation à la date de clôture au titre des prestations définies à la date de clôture ;

ou

- juste valeur des actifs du régime à la date de clôture.

H. Indemnités de fin de contrat de travail

Le coût des mesures d'adaptation d'effectifs est pris en charge dès que l'engagement du Groupe a été annoncé aux personnels concernés.

I. Mesures de restructuration

Le coût estimé des mesures de restructuration est pris en charge dès que celles-ci ont fait l'objet d'un plan détaillé et d'une annonce ou d'un début d'exécution.

J. Résultat d'exploitation et marge opérationnelle

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles, comme les coûts de restructuration. En particulier, les éléments inhabituels définis comme des produits ou charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant font partie du résultat exploitation.

La marge opérationnelle correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte des autres produits et charges d'exploitation qui comprennent :

- les coûts de restructuration et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs,
- les résultats sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles (exceptées les cessions de véhicules en location),
- le résultat des opérations sur filiales et titres de participation liés à l'exploitation,
- les amortissements des écarts d'acquisition des sociétés intégrées,
- les éléments inhabituels correspondant à des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant.

Sont exclus du résultat d'exploitation le résultat financier, les résultats des sociétés mises en équivalence et, s'il en existe, les éléments extraordinaires. Les éléments extraordinaires sont définis de manière très restrictive et correspondent à des produits ou charges d'une importance majeure par leur montant ou qui résultent d'événements dont le Groupe n'a pas la maîtrise.

K. Impôt sur les résultats

Le Groupe comptabilise sans actualisation les impôts différés pour l'ensemble des différences temporaires entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé. Selon la méthode du report variable, les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement des différences temporaires. Les actifs d'impôts différés sur différences temporaires ou sur déficits et les crédits d'impôts reportables ne sont pas comptabilisés lorsque leur réalisation future n'est pas probable.

Les réserves des filiales consolidées ne donnent pas lieu à la constitution d'une provision pour impôt de distribution lorsque le Groupe a décidé de ne pas distribuer ces réserves dans un avenir prévisible.

L. Immobilisations corporelles

a) Valeur brute des immobilisations

La valeur brute des immobilisations corporelles est égale au coût historique d'acquisition ou de production. Les frais de conception sont incorporés au coût de production des immobilisations.

Les frais d'entretien et de réparation sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus, sauf ceux engagés pour augmenter la productivité ou pour prolonger la durée de vie d'un bien.

Les immobilisations données en location correspondent :

- à des véhicules particuliers faisant l'objet d'un contrat de location de moins de 36 mois par une société financière du Groupe et pour lesquels un engagement de reprise est consenti par le Groupe ;

■ à des véhicules ayant fait l'objet d'une vente assortie d'une clause de rachat par le Groupe d'une durée inférieure à 36 mois.

Pour les immobilisations entrant dans le champ d'application de la norme IAS 40 relative à l'immobilier de placement, Renault a retenu le modèle du coût historique amorti pour leur inscription au bilan. La juste valeur des immobilisations concernées correspond à la valeur estimée à dires d'experts ou à la valeur estimée de transaction pour les immobilisations dont la cession est en cours.

b) Amortissements et dépréciation

Les amortissements sont calculés linéairement sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

	Mises en service antérieures à 1987	Mises en service à partir de 1987
Constructions	15 à 40 ans	15 à 30 ans
Outillages spécifiques		5 ans
Matériels et autres outillages	5 à 16 ans	5 à 10 ans
Autres immobilisations corporelles		4 à 6 ans

Les actifs font l'objet d'un amortissement accéléré lorsque la durée d'utilisation devient inférieure à la durée d'utilisation initialement anticipée, en particulier dans le cas de décisions d'arrêt de commercialisation d'un véhicule ou d'un organe.

Dans le cadre de la norme IAS 36, la valeur recouvrable des actifs est appréciée au niveau de chaque branche. Pour la Branche Automobile, la rentabilité des actifs s'apprécie globalement en Europe dans la mesure où l'outil industriel et la gamme de produits constituent un ensemble cohérent. La rentabilité des actifs industriels hors Europe est appréciée par sous-ensembles cohérents. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à leur valeur nette comptable, les actifs concernés font l'objet d'une dépréciation par voie de provision pour la différence.

M. Opérations sur titres

a) Titres de participation

Les titres de participation dans les sociétés non consolidées figurent au bilan à leur coût d'acquisition, déduction faite des provisions éventuellement constituées. Les dividendes correspondants sont comptabilisés dans l'année de leur mise en distribution.

Des provisions sont constatées lorsque la valeur d'utilité des participations devient inférieure à leur coût d'acquisition. La valeur d'utilité est déterminée en prenant en compte les perspectives de rentabilité, le débouché commercial que la participation représente pour le Groupe et la quote-part d'actif net. Cependant, pour les participations non consolidées, notamment en raison de leur caractère non significatif, mais contrôlées (note 1-A), la valeur d'utilité est déterminée par seule référence à la quote-part de l'actif net.

b) Titres d'investissement

Les titres d'investissement comprennent exclusivement des titres à revenu fixe acquis avec l'intention de les conserver de façon durable en principe jusqu'à leur échéance. Ces titres sont soit couverts par des instruments de taux d'intérêt pour les protéger de façon durable contre le risque de taux, soit adossés à des financements long terme permettant leur conservation effective jusqu'à l'échéance.

Les décotes ou primes sont étalées linéairement sur la durée de vie restante des titres. Des provisions pour dépréciation sont constituées lorsqu'il existe un risque de défaillance de l'émetteur.

c) Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat et intérêts courus pour les obligations, ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

Les actions auto-détenues, affectées aux plans d'achat d'actions consentis aux cadres et dirigeants du Groupe, sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement et valorisées au plus bas du prix d'achat et du cours de Bourse de l'action.

En cas de prix d'exercice de l'option inférieur au cours de Bourse, une provision pour risque et charge est constituée.

N. Stocks

Les stocks sont évalués au coût de revient ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le coût de revient correspond au coût d'acquisition ou au coût de production. Ce dernier incorpore, sur la base d'un niveau d'activité normal, les charges directes et indirectes de production ainsi qu'une quote-part des frais de structure liés à la fabrication. Les coûts de revient sont, en général, calculés selon la méthode « Premier entré Premier sorti ».

O. Trésorerie

Ce poste est constitué des disponibilités et des valeurs mobilières de placement à échéance de moins de 3 mois à la date d'acquisition.

P. Cessions de créances

Les créances cédées à des tiers (titrisation, escompte) sont sorties de l'actif du Groupe lorsque les risques et avantages qui leur sont associés sont également transférés à ces tiers. La même règle s'applique entre l'Automobile et le Financement des Ventes.

Q. Emprunts

a) Frais et primes sur emprunts

Les frais et primes d'émission d'emprunts ainsi que les primes de remboursement d'obligations sont amortis sur la durée des emprunts correspondants.

b) Renégociations d'emprunts

Les coûts, supportés à l'occasion des renégociations d'emprunts et d'opérations assimilées visant à ramener le taux d'intérêt à un niveau proche de ceux du marché, sont enregistrés dans les charges financières de l'exercice au cours duquel la négociation est intervenue.

R. Instruments financiers

Pour gérer son risque de change, le Groupe utilise des contrats de change à terme, des swaps de devises et, dans un degré moindre, des options de change. Les contrats de change à terme sont comptabilisés comme des couvertures dans la mesure où ils sont identifiés comme tels. Ces couvertures peuvent concerner l'investissement net du Groupe dans certaines entités étrangères, des créances ou des dettes en devises ou des engagements fermes en devises. Ces instruments ont en général des échéances inférieures à deux ans. Ces contrats sont comptabilisés en hors-bilan, et les gains et les pertes ne sont enregistrés que lors du dénouement des opérations couvertes. En cas d'annulation anticipée d'un contrat de couverture, les gains ou pertes enregistrés restent différés et ne sont comptabilisés en résultat que lors du dénouement de l'opération couverte. Les gains et pertes de change sur contrats, désignés comme couvertures d'investissements nets dans les entités étrangères, sont enregistrés nets d'impôt directement dans les capitaux propres.

La politique générale du Groupe en matière de risque d'intérêt est de gérer globalement le risque de taux en utilisant des swaps de taux, des contrats de « futures » de taux et des swaps de devises.

Les swaps de taux sont comptabilisés en hors-bilan, et le différentiel de taux d'intérêt reçu ou payé est enregistré en charge d'intérêts.

Les plus et moins-values latentes sur contrats de « futures » de taux, qui sont désignés comme des couvertures, sont utilisées pour ajuster la charge d'intérêts sur la durée de la dette sous-jacente. Pour les autres contrats, seules les moins-values latentes sont prises en résultat.

Le Groupe utilise également des contrats à terme de matières premières dans le cadre de la couverture de ses achats. Dans la mesure où le Groupe a la possibilité, soit de dénouer certaines transactions par un paiement, soit de prendre livraison physique des matières premières concernées, ces contrats ne sont pas assimilés à des instruments financiers.

2 – ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

2.1 – ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION EN 2003

A. Sofasa (Colombie)

Renault, Toyota et Mitsui ont signé le 7 décembre 2002 une lettre d'intention avec Valores Bavaria afin de racheter la part de 51,3 % du Groupe colombien dans le capital de Sofasa SA. L'accord définitif intervenu le 28 mars 2003 permet à Renault de porter sa participation de 23,7 % à 60 % et de renforcer sa présence dans la région du Pacte andin.

À compter de la date de l'accord, Sofasa passe d'une mise en équivalence à une intégration globale dans les comptes du Groupe, avec constatation d'un écart d'acquisition de 10 millions d'euros, amorti linéairement sur 5 ans.

B. Renault Agriculture

Dans le cadre de l'accord conclu le 30 avril 2003, Renault a cédé à la société allemande Claas 51 % du capital de Renault Agriculture pour 69,6 millions d'euros, Renault détenant les 49 % restants. Renault et Claas disposent respectivement d'une option de vente et d'une option d'achat pour 29 % du capital de Renault Agriculture exerçables dans un délai d'un an à compter du 30 avril 2005 et, respectivement, d'une option de vente et d'une option d'achat pour les 20 % restants, exerçables à compter du 1er janvier 2010.

Cette opération se traduit par :
- la comptabilisation d'une plus-value de cession de 10 millions d'euros, représentative de 51 % du capital cédé, comptabilisée dans les « Autres produits et charges d'exploitation » (note 7) ;
- la déconsolidation de Renault Agriculture à la date de l'accord, Renault n'exerçant plus d'influence notable sur cette participation.

C. Avtoframos (Russie)

Le Groupe consolide par intégration globale depuis le 1er janvier 2003 la société Avtoframos, détenue à 50 %. Cette première consolidation de la filiale russe ne génère pas d'effet significatif sur les états financiers du Groupe.

2.2 – ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION EN 2002

A. Renforcement de l'Alliance Renault-Nissan

Augmentation de capital de Nissan réservée à Renault

Conformément aux dispositions mentionnées dans les accords intervenus entre Renault et Nissan en 1999 et en 2001, Renault a procédé le 1er mars 2002 à l'exercice des bons de souscription à un cours convenu de 400 yens par action représentant un coût total de 1 875 millions d'euros et portant sa participation dans Nissan de 36,8 % à 44,4 %.

En application du règlement CRC 99.02, cette opération se traduit par :
- la comptabilisation d'un écart d'acquisition complémentaire de 64 millions d'euros, amortissable sur la durée d'amortissement résiduelle de l'écart d'acquisition dégagé en 1999, soit 17 ans ;
- la comptabilisation en 2002 dans les réserves du Groupe d'un montant de (417) millions d'euros relatif à la diminution, entre mars 1999 et le 1er mars 2002, de la juste valeur des actifs et passifs identifiables de Nissan pour les 36,8 % détenus depuis 1999. Cette diminution de la juste valeur est essentiellement consécutive à la baisse du marché immobilier japonais et de la valeur des fonds investis en couverture des engagements de retraite au Japon.

En raison de la nature spécifique de l'Alliance, le dépassement du seuil de 40 %, qui constitue une présomption de contrôle dans le référentiel comptable français, n'a pas conduit le Groupe à modifier la méthode de consolidation de sa participation dans Nissan Motor (mise en équivalence) appliquée depuis 1999.

Augmentation de capital de Renault réservée à Nissan

Dans le prolongement des accords intervenus en 1999 et en 2001, Nissan a acquis 15 % du capital de Renault pour un montant total de 2 166 millions d'euros (2 158 millions d'euros après imputation de frais sur la prime d'émission) au travers de deux souscriptions réalisées respectivement le 29 mars 2002 et le 28 mai 2002.

Cette augmentation de capital est neutralisée dans les capitaux propres consolidés de Renault pour (962) millions d'euros, soit 44,4 % du montant reçu (2 166 millions d'euros), représentant la quote-part de capital détenue par Renault dans Nissan.

B. Cession de la participation de Renault dans Irisbus

Dans le cadre de l'accord intervenu entre Renault et Volvo le 2 janvier 2001 (note 2.3-A), la Commission européenne a posé comme condition que Renault mette fin à son joint-venture Irisbus avec Iveco dans un délai de deux ans.

Conformément à l'accord intervenu le 2 janvier 2002 entre Renault et Iveco, Renault a cédé à Iveco sa participation dans Irisbus pour un montant total de 166 millions d'euros. Le montant de la plus-value dégagée par cette cession s'élève à 34 millions d'euros (note 7).

2.3 – ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION EN 2001

A. Opération Renault V.I./Volvo

Description de l'opération

Renault et Volvo ont signé le 18 juillet 2000 un accord portant sur le regroupement de leurs activités poids-lourd, rendu définitif le 2 janvier 2001 à la suite de l'approbation de cette opération par les autorités européennes et nord-américaines.

Cet accord s'est traduit par :

- l'apport le 2 janvier 2001 de 100 % des titres et droits de vote de Renault V.I. détenus par Renault SA à AB Volvo,
- la remise en échange par AB Volvo à Renault SA de 15 % des titres et droits de vote d'AB Volvo, effectuée à hauteur de 10 % le 2 janvier 2001 et à hauteur de 5 % début février 2001.

Par ailleurs, Renault SA a acquis 5 % des titres AB Volvo sur les marchés financiers en 2001.

En 2001, Renault et Volvo ont entamé une procédure d'arbitrage portant sur l'interprétation du contrat d'apport de Renault Véhicules Industriels avec pour conséquence éventuelle une réduction de la valeur d'apport. À ce titre, Renault a constitué en 2001 une provision par voie d'ajustement de la plus-value constatée sur l'apport.

Le litige n'a pas connu d'évolution notable depuis 2001 et les procédures d'arbitrage et d'expertise suivent leur cours.

Renault estime que l'issue de ces procédures n'auront pas d'effet significatif sur sa situation financière.

Conséquences comptables de l'opération

Cette opération s'est traduite par :

- la comptabilisation d'une plus-value de cession (à hauteur de 80 % de son montant total en raison de la participation de 20 % de Renault dans Volvo) s'élevant, après prise en compte de la provision décrite dans le paragraphe précédent, à 335 millions d'euros (note 7) ;
- la comptabilisation de la participation dans Volvo pour un coût d'entrée global de 1 547 millions d'euros ;
- la mise en équivalence de la participation de Renault dans Volvo, y compris Renault V.I. à compter du 2 janvier 2001.

L'écart d'acquisition négatif de 243 millions d'euros (note 13) est repris en résultat linéairement sur une durée de 10 ans.

B. Cession de CAT

Renault a signé le 24 janvier 2001 avec Autologic Holding plc, TNT et Wallenius Lines (actionnaires du consortium Global Automotive Logistics) un projet d'accord portant sur l'acquisition de CAT France et de ses filiales par Global Automotive Logistics. L'accord définitif a été signé le 17 juillet 2001 et s'est traduit en 2001 par la cession de 100 % des titres et droits de vote de CAT France détenus par Renault SA à Global Automotive Logistics pour un montant de 467,4 millions d'euros, dont 430 millions d'euros payés à la signature de l'accord définitif et 37,4 millions d'euros payés en titres Global Automotive Logistics. Au terme de ces opérations, Renault détenait 20 % du capital de Global Automotive Logistics. Le résultat de cession dégagé en 2001 (comptabilisé à hauteur de 80 % de son montant total en raison de la participation de 20 % de Renault dans Global Automotive Logistics) s'est élevé à 318 millions d'euros (note 7).

Renault a exercé le 17 juillet 2002 l'option de vente qu'elle détenait au titre de sa participation dans Global Automotive Logistics. Le résultat de cession dégagé en 2002 s'élève à 79 millions d'euros (note 7).

3 – CHIFFRE D'AFFAIRES 2002 À STRUCTURE ET MÉTHODES 2003

en millions d'euros	Automobile	Financement des ventes	Total
Chiffre d'affaires 2002	34 456	1 880	36 336
Acquisition de Sofasa (Colombie) (note 2.1-A)	199	-	199
Déconsolidation de Renault Agriculture, partiellement cédée (note 2.1-B)	(412)	-	(412)
Intégration globale d'Avtoframos (Russie) (note 2.1-C)	32	-	32
Autres changements de périmètre	(1)	13	12
Chiffre d'affaires 2002 à structure et méthodes 2003	34 274	1 893	**36 167**
Chiffre d'affaires 2003	**35 535**	**1 990**	**37 525**

4 – PRODUITS ET COÛTS DU FINANCEMENT DES VENTES

millions d'euros	2003	2002	2001
Produits sur crédits à la clientèle	1 086	1 052	1 101
Produits sur opérations de crédit-bail, location simple et assimilées	781	698	633
Total des produits de financement des ventes[1]	**1 867**	**1 750**	**1 734**
Charges nettes de non-recouvrement	(136)	(143)	(96)
Autres coûts du financement des ventes	(1 019)	(1 026)	(1 069)
Total des coûts de financement des ventes	**(1 155)**	**(1 169)**	**(1 165)**

(1) Le chiffre d'affaires total de l'activité financement des ventes présenté dans les informations sectorielles correspond aux produits de financement des ventes auxquels s'ajoutent des ventes de biens et services pour 123 millions d'euros en 2003 (130 millions d'euros en 2002 et 92 millions d'euros en 2001).

5 – CHARGES DE PERSONNEL

	2003	2002	2001
Charges de personnel (en millions d'euros)	5 115	4 965	5 013
Effectifs au 31 décembre :	130 740	132 351	140 417
▪ *dont sociétés intégrées globalement*	*128 278*	*129 866*	*134 109*
▪ *dont sociétés intégrées proportionnellement (quote-part contrôlée)*	*2 462*	*2 485*	*6 308*

Les effectifs moyens du Groupe représentent 131 344 personnes en 2003 et 135 096 personnes en 2002.

Les effectifs de Renault en France représentent 58 % des effectifs totaux du Groupe au 31 décembre 2003.

Répartition des effectifs de Renault en France par catégories socioprofessionnelles

	2003	2002
Apprentis	1 073	997
Ouvriers	33 513	33 726
ETAM[1]	29 985	31 122
Cadres	11 701	11 676
Total	**76 272**	**77 521**

(1) Employés, techniciens et agents de maîtrise.

6 – RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET ADMINISTRATEURS

La rémunération totale allouée au Président-Directeur Général au titre de l'année 2003 s'est élevée à 1 981 812 euros (1 817 715 euros au titre de 2002 et 1 664 279 euros au titre de 2001). Le Président-Directeur Général bénéficie en outre d'un régime de prévoyance complémentaire.

La rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'est élevée à 520 342 euros en 2003 (317 549 euros en 2002 et 286 822 euros en 2001), dont 28 000 euros en 2003 pour le Président (16 500 euros en 2002 et 15 245 euros en 2001).

7 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

en millions d'euros	2003	2002	2001
Résultat de cession de participations opérationnelles	18	114	632
Coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs	(160)	(156)	(204)
Résultat sur cessions d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions de véhicules)	112	(48)	(24)
Amortissements des écarts d'acquisition des sociétés intégrées	(22)	(17)	(9)
Produits et charges d'exploitation inhabituels	(116)	(159)	(164)
Total	**(168)**	**(266)**	**231**

Résultat de cession de participations opérationnelles

En 2003, ce poste comprend la plus-value de cession partielle de Renault Agriculture (note 2.1- B) pour 10 millions d'euros.

En 2002, il comprend essentiellement le résultat de cession des titres Global Automotive Logistics (note 2.3-B) pour 79 millions d'euros et des titres Irisbus pour 34 millions d'euros (note 2.2-B).

En 2001, il comprend essentiellement :

- le résultat de cession du sous-groupe Renault V.I. dans le cadre de l'opération V.I./Volvo pour 335 millions d'euros (note 2.3-A) ;
- le résultat de cession du sous-groupe CAT pour 318 millions d'euros (note 2.3-B).

Coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs

Les coûts de restructuration sont principalement liés à la prise en charge des mesures de restructuration de certaines activités et des mesures d'adaptation des effectifs.

En 2003, ils comprennent notamment :

- 20 millions d'euros de dépréciation d'immobilisations corporelles relatives à la restructuration de l'activité Fonderie de la société Française de Mécanique ;
- 65 millions d'euros de mise à jour des provisions constituées en 1999 et 2000 au titre du dispositif de « Cessation d'Activité des Salariés Âgés » (CASA), correspondant notamment à l'effet de l'actualisation financière ;
- 75 millions d'euros d'autres coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs.

En 2002, ils comprennent essentiellement :

- 71 millions d'euros de provisions et coûts comptabilisés par Renault Espagne au titre des départs intervenus en 2002 et de ceux prévus en 2003 dans le cadre d'un plan conclu en 2000 ;
- 36 millions d'euros d'actualisation financière des provisions constituées en 1999 et 2000 au titre du dispositif CASA ;
- 49 millions d'euros de coûts et provisions enregistrés dans les autres filiales du Groupe.

En 2001, ils comprennent principalement :

- 53 millions d'euros de provisions comptabilisées par la filiale Renault Espagne au titre des départs prévus en 2002 dans le cadre de l'application d'un plan conclu en 2000 pour les salariés âgés de 57 ans et demi et plus ;
- 41 millions d'euros de coûts et de provisions relatifs à la mise en œuvre par Renault Argentine de mesures d'adaptation des effectifs ;
- 39 millions d'euros d'actualisation financière des provisions constituées en 1999 et 2000 au titre du dispositif CASA.

Produits et charges d'exploitation inhabituels

Ils comprennent, au titre de 2003 :

- un ajustement de 62 millions d'euros de provisions pour congés supplémentaires nés lors d'exercices antérieurs et à prendre au moment du départ à la retraite ;
- les coûts et provisions comptabilisés au titre de l'arrêt de la fabrication d'Avantime pour 50 millions d'euros. Ceux-ci se rapportent pour l'essentiel à la dépréciation de l'avance consentie par Renault à Matra Automobile dans le cadre du financement des investissements spécifiques au véhicule opérés par cette société.

En 2002, ils comprennent notamment :

- la comptabilisation de provisions pour dépréciation d'actifs industriels pour (102) millions d'euros, dont (75) millions d'euros se rapportent aux actifs de la filiale brésilienne suite à la baisse de son niveau d'activité et à l'ajustement de ses perspectives, liés notamment à l'évolution du marché brésilien (provision calculée sur la base de la valeur des cash-flows prévisionnels actualisée à 14 % avant impôt),
- la comptabilisation d'une provision de (15) millions d'euros au titre de la nouvelle directive européenne relative aux véhicules hors d'usage (note 28-C).

En 2001, les produits et charges d'exploitation inhabituels comprennent notamment les dépréciations d'actifs de la filiale argentine.

8 – RÉSULTAT FINANCIER

en millions d'euros	2003	2002	2001
Frais financiers	(316)	(328)	(366)
Produits financiers	187	147	258
Résultat de cession de valeurs mobilières de placement	-	2	(1)
Total des charges d'intérêts nettes	**(129)**	**(179)**	**(109)**
Autres produits et charges financiers nets	58	88	45
Résultat financier	**(71)**	**(91)**	**(64)**

Les autres produits et charges financiers nets comprennent notamment :

- les dotations/reprises de provisions des actions propres détenues par Renault dans le cadre des plans d'options d'achats consentis aux cadres et aux dirigeants du Groupe, ces actions étant comptabilisées en valeurs mobilières de placement : reprise de 27 millions d'euros en 2003, de 37 millions d'euros en 2002 et dotation de 58 millions d'euros en 2001 ;
- en 2001, le résultat de la cession des titres BNP Paribas pour 89 millions d'euros ainsi que les écarts de change sur actifs et passifs financiers issus de la dévaluation du peso argentin pour (52) millions d'euros.

9 – IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS

En application du régime fiscal du bénéfice consolidé, Renault SA détermine l'assiette de l'impôt courant sur les sociétés en tenant compte des résultats fiscaux de la plupart de ses filiales françaises et étrangères, ainsi que de Nissan et de ses principales filiales, calculés selon les règles fiscales françaises. Du montant de l'impôt brut correspondant à ce résultat fiscal d'ensemble est déduit, sous certaines conditions, l'impôt payé par ces mêmes sociétés. Le régime du bénéfice consolidé comprend un sous-périmètre constitué par les filiales françaises détenues à plus de 95 %, elles-mêmes placées, avec Renault SA, sous le régime optionnel de l'intégration fiscale.

Les résultats fiscaux francisés des entités Nissan pris en compte dans le bénéfice consolidé se rapportent à des exercices fiscaux différents des périodes comptables utilisées pour la mise en équivalence de Nissan. Les pertes de Nissan appréhendées dans le résultat fiscal consolidé de l'exercice 2000 ont généré une économie d'impôt courant qui a été intégralement neutralisée par la constatation d'un impôt différé passif (cette économie d'impôt étant par ailleurs constatée dans la mise en équivalence des titres Nissan). Cet impôt différé passif, repris au fur et à mesure de la constatation des résultats bénéficiaires de Nissan au cours des exercices ultérieurs, a été entièrement repris à la clôture de l'exercice 2003.

L'agrément ministériel autorisant l'application du régime fiscal du bénéfice consolidé pour les exercices 2001, 2002 et 2003 a produit ses effets jusqu'au 31 décembre 2003.

Renault SA a renoncé à l'application de ce régime facultatif à compter du 1er janvier 2004.

L'estimation des conséquences fiscales de la cessation du régime fiscal du bénéfice consolidé sur les impôts courants et différés a été prise en compte dans les écritures de clôture de l'exercice 2003. Les impôts différés sont à présent reconnus en fonction de la situation fiscale de chaque sous-ensemble fiscal pris individuellement.

Les provisions pour dépréciation des positions nettes d'impôts différés actifs sont déterminées en tenant compte de l'historique des résultats de chaque sous-ensemble fiscal et de la probabilité de récupération dans le temps de ces positions nettes actives.

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de Groupe sous lequel Renault SA sera imposé en France à compter du 1er janvier 2004.

Par ailleurs, le Groupe applique les régimes nationaux optionnels d'intégration ou de consolidation fiscale en Allemagne, en Espagne, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas et au Portugal.

A. Charge d'impôts courants et différés

en millions d'euros	2003	2002	2001
Charge d'impôts courants	**(457)**	**(288)**	**(353)**
Produit/(charge) d'impôts différés	304	(164)	436
Variation des provisions pour dépréciation des impôts différés actifs	(357)	5	(150)
Produit/(charge) net(te) d'impôts différés	**(53)**	**(159)**	**286**
Impôts courants et différés	**(510)**	**(447)**	**(67)**

La charge d'impôt courant provient des entités étrangères pour 305 millions d'euros en 2003 (220 millions d'euros en 2002 et 311 millions d'euros en 2001).

Le produit d'impôts différés (hors variation des provisions) réalisé en 2003 se rapporte pour l'essentiel :

- à la constatation d'impôts différés actifs sur les déficits reportables des entités étrangères, Renault ayant renoncé à l'application du régime fiscal du bénéfice consolidé à compter du 1er janvier 2004 ;
- aux impôts différés passifs relatifs à l'inscription en immobilisations incorporelles des frais de développement (charge de 165 millions d'euros) (notes 1-F et 11).

Les impôts différés actifs constatés en 2003 sur les déficits reportables des entités étrangères font l'objet d'une dotation aux provisions pour impôts différés couvrant l'essentiel de l'actif .

En 2002, la charge nette d'impôts différés provient essentiellement de l'inscription en immobilisations incorporelles des frais de développement (charge de 208 millions d'euros) (notes 1-F et 11).

En 2001, le produit net d'impôts différés provient de l'augmentation des provisions non déductibles chez Renault SA et Renault Argentine ainsi que de crédits d'impôts provenant de certaines filiales de Nissan Motor. Ce produit a été neutralisé par la constitution d'une provision.

Le montant des impôts courants décaissés par le Groupe au cours de l'exercice 2003 s'élève à 332 millions d'euros (128 millions d'euros en 2002 et 67 millions d'euros en 2001).

B. Rapprochement entre le taux légal en France et le taux d'imposition effectif

en millions d'euros	2003	2002	2001
Taux du bénéfice consolidé	33,3 %	33,3 %	33,3 %
Effet net de la majoration France	2,1 %	2,1%	3,1 %
Impact des opérations à taux réduit	(3,8 %)	(1,3 %)	(37,5 %)
Effet géographique	(0,9%)	(1,9 %)	0,7 %
Revalorisation des impôts différés	(0,3 %)	0,3 %	0,4 %
Autres impacts	13,4 %	7,2 %	10,4 %
Taux effectif avant prise en compte de la part de résultat des sociétés mises en équivalence	**43,8 %**	**39,7 %**	**10,4 %**
Effet des sociétés mises en équivalence	(26,9 %)	(21,5 %)	(3,8 %)
Taux effectif global	**16,9 %**	**18,2 %**	**6,6 %**

La hausse du taux d'imposition (avant prise en compte de la part de résultat des sociétés mises en équivalence) constatée en 2003 est liée à la sortie de Renault du régime fiscal du bénéfice consolidé au 1er janvier 2004 : celle-ci a entraîné, dès 2003, des ajustements de provisions pour dépréciation des impôts différés actifs dans certaines filiales étrangères du Groupe. En application de la réglementation comptable, Renault ne sera en mesure de reconnaître ces impôts différés actifs que progressivement, en fonction de l'évolution des résultats de ces filiales. Ces ajustements augmentent le taux effectif d'impôt du Groupe de 6,8 % en 2003.

C. Ventilation du solde net des impôts différés

en millions d'euros	2003	2002	2001
Impôts différés sur :			
Immobilisations	(746)	(439)	(194)
Provisions et autres charges déductibles lors de leur paiement	857	877	943
Déficits reportables	443	70	110
Autres	380	302	402
Solde net des impôts différés actifs et passifs avant provision	**934**	**810**	**1 261**
Provision pour dépréciation	(491)	(162)	(288)
Solde net actif des impôts différés	**443**	**648**	**973**

10 – RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat net par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, ce dernier prenant en compte la neutralisation de 44,4 % des actions Renault détenues par Nissan (neutralisation de 18 977 milliers d'actions).

Conformément à la réglementation comptable française et pour le calcul du résultat par action, les actions détenues par Renault dans le cadre des plans d'options d'achats d'actions consentis aux cadres et dirigeants sont considérées comme étant en circulation. Dans ce cadre, le résultat net dilué par action est donc identique au résultat net par action.

Selon les modalités de calcul de la norme IAS 33 (résultat par action) et sur la base du résultat net de 2 480 millions d'euros, le résultat par action et le résultat dilué par action seraient de 9,72 euros en 2003.

Selon ces modalités de calcul, le résultat par action s'élevait à 7,81 euros en 2002 et 4,52 euros en 2001, tandis que le résultat dilué représentait 7,79 euros en 2002 et 4,50 euros en 2001.

11 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

A. Immobilisations incorporelles

en millions d'euros	**2003**	2002	2001
Frais de recherche et développement	1 210	637	-
Écarts d'acquisition	298	290	290
Autres immobilisations incorporelles	237	210	212
Valeurs brutes	**1 745**	**1 137**	**502**
Frais de recherche et développement	(96)	(15)	-
Écarts d'acquisition	(107)	(90)	(67)
Autres immobilisations incorporelles	(148)	(127)	(132)
Amortissements et provisions	**(351)**	**(232)**	**(199)**
Valeurs nettes	**1 394**	**905**	**303**

Frais de recherche et développement

Les frais de développement encourus depuis le 1er janvier 2002 et répondant aux critères exposés en note 1-F sont portés en immobilisations incorporelles et amortis sur une durée maximale de 5 ans à compter de l'accord de fabrication. La mise en œuvre de cette règle comptable (IAS 38) qui se rapporte exclusivement à la Branche Automobile a généré les impacts suivants (en millions d'euros) :

Sur le compte de résultat consolidé

en millions d'euros	**2003**	2002
Coût des biens et services vendus[1]	(29)	(35)
Frais de recherche et développement :	494	622
▪ *dont frais immobilisés*	*568*	*637*
▪ *dont dotation aux amortissements des frais immobilisés*	*(74)*	*(15)*
Marge opérationnelle et résultat d'exploitation	**465**	**587**
Part dans le résultat net de Nissan Motor	184	190
Part dans le résultat net de AB Volvo	14	28
Résultat avant impôt	**663**	**805**
Charge d'impôt différé	(165)	(208)
Résultat net de Renault	**498**	**597**
Effet sur le résultat par action (en euros)	1,87	2,29

(1) Effet sur le montant de l'intéressement, décaissé en 2003.

Sur le bilan consolidé

en millions d'euros	2003	2002
ACTIF		
Immobilisations incorporelles :	1 114	622
▪ *valeur brute*	*1 210*	*637*
▪ *amortissements*	*(96)*	*(15)*
Titres Nissan Motor mis en équivalence	369	190
Titres AB Volvo mis en équivalence	42	28
PASSIF		
Capitaux propres	1 088	597
Impôts différés passifs	373	208
Autres dettes et produits différés	29	35

Sur la présentation du tableau des flux de trésorerie consolidé

en millions d'euros	2003	2002
Capacité d'autofinancement	539	602
Variation du besoin en fonds de roulement	(6)	35
Flux de trésorerie des opérations d'exploitation	**533**	**637**
Flux de trésorerie liés aux investissements	(568)	(637)

B. Immobilisations corporelles

en millions d'euros	2003	2002	2001
Terrains	465	393	344
Constructions	4 014	3 981	4 059
Outillages spécifiques	6 168	5 545	5 011
Matériels et autres outillages	10 203	10 038	9 452
Véhicules donnés en location	467	379	282
Autres immobilisations corporelles	1 310	1 527	1 625
Immobilisations en cours	1 331	1 166	1 694
Valeurs brutes	**23 958**	**23 029**	**22 467**
Terrains et constructions	(1 979)	(1 843)	(1 861)
Outillages spécifiques	(4 111)	(3 435)	(3 521)
Matériels et autres outillages	(6 434)	(6 379)	(5 709)
Véhicules donnés en location	(102)	(99)	(77)
Autres immobilisations corporelles	(940)	(1 011)	(1 077)
Amortissements et provisions	**(13 566)**	**(12 767)**	**(12 245)**
Immobilisations corporelles - Valeurs nettes	**10 392**	**10 262**	**10 222**

Immobilier de placement

Dans le cadre de la mise en application de la norme IAS 40, Renault a retenu le modèle du coût historique amorti pour l'inscription au bilan de l'immobilier de placement (note 1-L).

La valeur de ces immobilisations est la suivante :

en millions d'euros	Au 31 décembre 2003	Au 31 décembre 2002
Valeur brute	248	220
Amortissements	(96)	(108)
Valeur nette	**152**	**112**
Juste valeur	**333**	**350**

Cette catégorie d'actifs concerne essentiellement des terrains et constructions situés dans la zone de Boulogne-Billancourt et dont la cession est prévue ou en cours. L'environnement réglementaire, notamment l'obtention des autorisations administratives, la répartition des coûts d'aménagement entre les différentes parties prenantes et la réalisation du projet immobilier qui sera développé par les acquéreurs sont susceptibles d'influer sur le calendrier et le prix de cession.

C. Variations de l'exercice

Les variations de l'exercice des immobilisations incorporelles et corporelles sont les suivantes :

en millions d'euros	Valeur brute	Amortissement et provisions	Valeur nette
Valeur au 31 décembre 2000	**25 359**	**(14 033)**	**11 326**
Acquisitions/(dotations nettes)	3 443	(1 786)	**1 657**
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 581)	1 124	**(457)**
Écart de conversion	(451)	305	**(146)**
Variation de périmètre et autres	(3 801)	1 946	**(1 855)**
Valeur au 31 décembre 2001	**22 969**	**(12 444)**	**10 525**
Acquisitions/(dotations nettes)	3 709	(2 066)	**1 643**
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 486)	1 043	**(443)**
Écart de conversion	(862)	412	**(450)**
Variation de périmètre et autres	(164)	56	**(108)**
Valeur au 31 décembre 2002	**24 166**	**(12 999)**	**11 167**
Acquisitions/(dotations nettes)	3 381	(2 223)	**1 158**
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 792)	1 245	**(547)**
Écart de conversion	(118)	41	**(77)**
Variation de périmètre	66	19	**85**
Valeur au 31 décembre 2003	**25 703**	**(13 917)**	**11 786**

Les acquisitions de l'exercice s'analysent comme suit :

en millions d'euros	2003	2002	2001
Acquisitions de l'exercice	**3 381**	**3 709**	**3 443**
Décalage de décaissement	**81**	(76)	(238)
Cession de véhicules de services	**(228)**	(243)	(140)
Investissements décaissés nets des cessions de véhicules de service (4.1.2.4)	**3 234**	**3 390**	**3 065**

Variations de périmètre :

- en 2003, il s'agit pour l'essentiel de l'effet de la consolidation d'Avtoframos et de Sofasa pour 132 millions d'euros (notes 2.1-A et C) et de la déconsolidation de Renault Agriculture pour (50) millions d'euros (note 2.1-B) ;
- en 2002, il s'agit pour l'essentiel de l'effet de la déconsolidation d'Irisbus pour (92) millions d'euros suite à sa cession (note 2.2-B) ;
- en 2001, il s'agit pour l'essentiel de l'effet de la déconsolidation du groupe Renault V.I. pour (1 761) millions d'euros (soit (3 590) millions d'euros en valeur brute et 1 829 millions d'euros pour les amortissements) (note 2.3-A).

12 – TITRES NISSAN MOTOR MIS EN ÉQUIVALENCE

A. Prise de participation de Renault dans Nissan

Renault et Nissan ont signé le 27 mars 1999 un accord de partenariat global qui s'est traduit le 28 mai 1999 par la prise de participation par Renault SA de 36,8 % du capital de Nissan Motor par souscription d'une augmentation de capital réservée pour un investissement global de 4 610 millions d'euros. À compter du 30 juin 1999, Nissan Motor a été mis en équivalence dans les comptes du Groupe à 36,8 %.

Au cours du 1er trimestre 2002 et conformément aux dispositions mentionnées dans les accords intervenus en 1999 entre Renault et Nissan, Renault a porté sa participation de 36,8 % à 44,4 % par l'exercice de ses bons de souscription et Nissan a pris une participation de 15 % dans le capital de Renault par le biais d'une augmentation de capital qui lui était réservée. À compter du 1er mars 2002, le taux de mise en équivalence de Nissan Motor dans les comptes du Groupe a été porté de 36,8 % à 44,4 %.

Une nouvelle évaluation des actifs et passifs identifiables de Nissan à leur juste valeur a été faite à la date de cette seconde opération, selon les principes retenus lors de la première acquisition. Elle traduit la baisse du marché immobilier japonais (sur la base de l'indice japonais Rosenka, indice public de référence dans le cadre des transactions immobilières, déjà utilisé lors de la première prise de participation de Renault dans Nissan) et la baisse des fonds investis en couverture des engagements de retraite des sociétés japonaises constatée depuis 1999.

La part se rapportant à la détention initiale de 36,8 % a été comptabilisée dans les capitaux propres de Renault pour (417) millions d'euros en 2002.

La part relative à la prise de participation complémentaire a généré un écart d'acquisition provisoire de 89 millions d'euros en 2002.

En 2003, Nissan Motor a constaté un produit d'impôt dont l'origine est antérieure à l'entrée de Renault dans le capital de Nissan. Ce produit d'impôt a conduit à :

- réviser l'écart d'acquisition provisoire constaté en 2002 pour (25) millions d'euros, le ramenant à 64 millions d'euros ;
- constater un amortissement exceptionnel de l'écart d'acquisition de (97) millions d'euros.

B. Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition comptabilisé sur la participation dans Nissan Motor est amorti linéairement sur 20 ans à compter du 30 juin 1999. L'écart d'acquisition complémentaire issu des opérations intervenues en 2002 est amorti linéairement sur la durée résiduelle du premier, soit 17 ans et demi.

C. Comptes consolidés de Nissan Motor retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault

Nissan Motor, société cotée à la Bourse de Tokyo, publie ses comptes consolidés en normes comptables japonaises annuellement au 31 mars et semestriellement au 30 septembre. En conséquence, les comptes consolidés du groupe Renault au 31 décembre 2003 mettent en équivalence les comptes consolidés de Nissan Motor de la période du 1e octobre 2002 au 30 septembre 2003, après retraitements pour les besoins de la consolidation de Renault.

D. Évolution de la valeur des titres Nissan Motor mis en équivalence

en millions d'euros	Écart d'acquisition			Quote-part d'actif net			Total
	Valeur Brute	Amortissement	Net	Avant neutralisation de 44,4 % de l'augmentation de capital 2002 de Renault réservée à Nissan	Neutralisation à hauteur de 44,4 % de l'augmentation de capital 2002 de Renault réservée à Nissan	Net	
Au 31 décembre 2001	**837**	**(105)**	**732**	**4 555**	**--**	**4 555**	**5 287**
Résultat 2002	--	(44)	**(44)**	1 379	--	1 379	**1 335**
Acquisition de 7,6 % de Nissan Motor	89	--	89	1 369	(962)(1)	407	**496**
Dividende versé	--	--	**--**	(183)	--	(183)	**(183)**
Écart de conversion et autres	--	--	**--**	(587)	-	(587)	**(587)**
Au 31 décembre 2002	**926**	**(149)**	**777**	**6 533**	**(962)**	**5 571**	**6 348**
Résultat 2003	--	(43)	(43)	1 748	--	1 748	**1 705**
Dividende versé	--	--	**--**	(267)	--	(267)	**(267)**
Écart de conversion et autres	--	--	**--**	(567)	--	(567)	**(567)**
Écart d'acquisition	(25)	(97)	(122)	122	--	122	**--**
Au 31 décembre 2003	**901**	**(289)**	**612**	**7 569**	**(962)**	**6 607**	**7 219**

(1) L'augmentation de capital réservée à Nissan en 2002 de 2 166 millions d'euros a été neutralisée à hauteur du pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan, afin d'éliminer l'effet lié à la participation réciproque.

E. Comptes Consolidés de Nissan Motor en normes comptables japonaises

Les chiffres clés des comptes consolidés de Nissan Motor établis en conformité avec les normes comptables japonaises se résument comme suit :

Comptes de résultats

en milliards de yens	2e semestre de l'exercice 2002 du 01.10.02 au 31.03.03		1er semestre de l'exercice 2003 du 01.04.03 au 30.09.03		Total année 2003 du 01.10.02 au 30.09.03	
	en milliards de yens	en millions d'euros[1]	en milliards de yens	en millions d'euros[1]	en milliards de yens	en millions d'euros[1]
Chiffre d'affaires	3 543,1	27 509	3 556,2	27 610	7 099,3	55 119
Résultat d'exploitation	388,9	3 019	401,1	3 114	790,0	6 133
Résultat courant	386,6	3 002	390,3	3 030	776,9	6 032
Éléments exceptionnels	(57,0)	(443)	(22,2)	(172)	(79,2)	(615)
(Perte)/Profit net	**207,4**	**1 610**	**237,7**	**1 846**	**445,1**	**3 456**

Bilans résumés

	au 30.09.2002		au 30.09.2003	
	en milliards de yens	en millions d'euros[1]	en milliards de yens	en millions d'euros[1]
Immobilisations incorporelles	36	279	65	504
Immobilisations corporelles	2 839	22 042	3 154	24 487
Immobilisations financières	289	2 244	360	2 795
Impôts différés actifs	389	3 020	356	2 764
Stocks	564	4 379	572	4 441
Créances de financement des ventes	1 738	13 494	2 089	16 219
Clients	476	3 696	512	3 977
Autres actifs	397	3 082	486	3 773
Trésorerie	250	1 941	159	1 234
Total Actif	**6 978**	**54 177**	**7 753**	**60 194**
Capitaux propres	1 664	12 919	1 899	14 744
Intérêts minoritaires	86	668	97	753
Impôts différés passifs	231	1 793	262	2 034
Provisions pour engagement de retraite	412	3 199	472	3 665
Dettes porteuses d'intérêts :				
▪ de l'automobile	514	3 991	435	3 377
▪ du financement des ventes	2 315	17 974	2 716	21 087
Fournisseurs	618	4 798	710	5 512
Autres dettes et provisions	1 138	8 835	1 162	9 022
Total Passif	**6 978**	**54 177**	**7 753**	**60 194**

(1) Les chiffres exprimés en euros sont fournis pour la facilité de lecture. Ils sont obtenus en convertissant les montants exprimés en yens (monnaie fonctionnelle de Nissan Motor) au taux de change du 30 septembre 2003, soit 128,8 yens pour 1 euro.

F. Évolution des capitaux propres de Nissan Motor retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

en milliards de yens	30 septembre 2002	Résultat de l'exercice	Dividendes	Autres mouvements	30 septembre 2003
Capitaux propres aux normes japonaises	1 664	445	(58)	(152)	1 899
Retraitements pour les besoins de Renault					
▪ ré-estimation de l'actif immobilisé	599	(32)			567
▪ provision pour retraite	(345)	60[1]		37	(248)
▪ dividendes versés	(18)		(17)		(35)
▪ immobilisation des frais de développement	95	89			184
▪ autres retraitements	(206)	(54)[2]	(5)	131[3]	(134)
Actif net retraité pour les besoins de Renault	1 789	508	(80)	16	2 233
en millions d'euros					
Part de Renault (avant neutralisation à hauteur de 44,4 % de l'augmentation de capital 2002 de Renault réservée à Nissan)	44,4 % 6 533	1 748	(267)	(445)	44,4 % 7 569
Neutralisation à hauteur de 44,4 % de l'augmentation de capital 2002 de Renault réservée à Nissan	(962)[4]				(962)
Part de Renault dans l'actif net de Nissan	5 571	1 748	(267)	(445)[5]	6 607

(1) Ce montant comprend notamment le retraitement de la provision constituée par Nissan dans le cadre du transfert à l'État japonais d'une partie de ses engagements de retraite et des actifs correspondants placés en couverture.

(2) Ce montant correspond essentiellement à l'effet fiscal induit des retraitements précédents ainsi qu'à l'inscription en réserves de produits d'impôts enregistrés par Nissan dont l'origine est antérieure à l'entrée de Renault dans le capital de Nissan Motor. L'augmentation de la part de Renault dans l'actif net réévalué de Nissan qui en découle, soit 122 millions d'euros, conduit à un ajustement de la valeur nette de l'écart d'acquisition.

(3) Ce montant correspond au retraitement des titres auto-détenus en valeurs mobilières de placement et à la neutralisation de produits d'impôts (cf. point 2).

(4) L'augmentation de capital réservée à Nissan en 2002 de 2 166 millions d'euros a été neutralisée à hauteur du pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan, afin d'éliminer l'effet lié à la participation réciproque.

(5) Les « autres mouvements » en euros comprennent une variation de l'écart de conversion pour (556) millions d'euros. Cette variation traduit l'effet de la baisse du dollar US, du peso mexicain et du yen par rapport à l'euro. Les opérations de couverture réalisées par Renault sur la part des capitaux propres de Nissan exprimés en yens sont pris en compte dans les capitaux propres de Renault (note 21-C).

G. Couverture de l'investissement dans Nissan Motor

Le montant total des opérations de couverture existantes au 31 décembre 2003 s'élève à 558 milliards de yens (4 134 millions d'euros). Ces opérations sont composées d'emprunts obligataires et de placements privés sur le marché de l'EMTN émis directement en yens pour 106 milliards de yens (784 millions d'euros) et d'opérations de contrats d'échange de devises pour 452 milliards de yens (3 350 millions d'euros). Elles ont dégagé au cours de l'exercice 2003 des écarts de change nets d'impôt pour 221 millions d'euros, comptabilisés dans les réserves de conversion du Groupe.

H. Opérations entre le groupe Renault et le groupe Nissan Motor

Renault et Nissan conduisent des actions communes dans le domaine du développement des véhicules et organes, des achats, des moyens de production et de distribution.

Les principaux flux entre les deux Groupes au titre de l'exercice 2003 sont les suivants :

- **sur le plan des investissements communs**

Renault et Nissan ont finalisé le développement d'une deuxième plate-forme commune (C) pour le segment M1 (gamme moyenne) destinée aux futures Mégane et Almera et travaillent actuellement sur la troisième plate-forme commune (D) pour le segment M2.

Par ailleurs, Renault et Nissan partagent les coûts de développement des boîtes de vitesses et des moteurs.

- **sur le plan de la fabrication de véhicules**

Au Mexique, Nissan fournit à Renault une prestation d'assemblage pour Clio et Scénic et assemble des Platina (Clio tricorps badgée Nissan). Sur l'exercice, la production a porté sur 70 000 unités.

Au Brésil, Renault fournit à Nissan une prestation d'assemblage de ses modèles pick-up Frontier et X-Terra portant sur 10 300 véhicules en 2003.

En Espagne, Nissan a produit plus de 40 000 Trafic dans son usine de Barcelone.

En 2003, Renault a produit 8 700 Masters et Kangoos badgés Nissan que ce dernier achète et vend dans son réseau.

- **sur le plan de la vente d'organes**

En Europe et au Mexique Renault livre à Nissan des boîtes de vitesses et des moteurs.

En Europe, Renault livre l'usine Nissan de Sunderland, au Royaume-Uni, en boîtes de vitesses produites par Cacia, au Portugal, et en moteurs produits par l'usine de Valladolid en Espagne. Ces livraisons concernent la Micra, l'Almera et la Primera de Nissan.

Au Mexique, Renault livre des moteurs à l'usine Nissan de Aguascalientes pour les Clio et Platina.

Au total, Renault a livré près de 270 000 boîtes de vitesses et 120 000 moteurs en 2003.

En Corée du Sud, Nissan livre à Renault Samsung Motors des organes mécaniques entrant dans la fabrication des SM3 et SM5.

Par ailleurs, Renault utilise le moteur V6 essence 3,5 litres de Nissan pour Vel Satis et Espace, ainsi qu'une transmission Nissan pour Kangoo 4x4.

- **sur le plan commercial**

Renault et Nissan poursuivent la restructuration de leur réseau en Europe occidentale. Renault fournit à Nissan dans chaque pays des services de back-office tertiaire. En Allemagne, en Suisse, aux Pays-Bas et en Autriche, Renault a absorbé la filiale de Nissan et agit dans le cadre d'un contrat de commissionnement pour la vente des véhicules Nissan. En Roumanie et en Argentine, Renault a repris le contrat d'importation de Nissan et assure donc la distribution des véhicules Nissan.

Au total, les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan s'élèvent au titre de l'exercice 2003 respectivement à environ 700 millions d'euros et à environ 880 millions d'euros.

Enfin, il faut rappeler que les actions communes dans le domaine des achats et d'autres fonctions support (informatique, ...) se traduisent directement dans les comptes de Renault et Nissan et ne génèrent donc pas de flux financiers entre les deux Groupes.

13 – TITRES AB VOLVO MIS EN ÉQUIVALENCE

Ce poste s'analyse comme suit :

en millions d'euros	Écart d'acquisition net	Quote-part d'actif net	Total
Au 1er janvier 2003	**(194)**	**1 636**	**1 442**
Résultat de l'exercice 2003	25	150	**175**
Dividende versé	-	(77)	**(77)**
Écart de conversion et autres	-	14	**14**
Au 31 décembre 2003	**(169)**	**1 723**	**1 554**

AB Volvo détenant 5 % de son propre capital, le pourcentage d'intérêt de Renault dans AB Volvo s'établit au titre de l'exercice 2003 à 21,05 %.

14 – AUTRES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Au 31 décembre 2003, les autres titres mis en équivalence comprennent pour l'essentiel Teksid et Maïs pour respectivement 23 millions d'euros et 135 millions d'euros.

Pour 2003, la part de Renault dans le résultat net des autres titres mis en équivalence comprend notamment Teksid pour (48) millions d'euros et Maïs pour 19 millions d'euros.

15 – AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

en millions d'euros	2003	2002	2001
Participations contrôlées	181	250	221
Participations non contrôlées supérieures à 20 %	73	38	88
Participations inférieures à 20 %	44	51	35
Titres de participation – valeur brute	**298**	**339**	**344**
Provisions	(118)	(152)	(121)
Titres de participation – valeur nette	**180**	**187**	**223**
Autres immobilisations financières	216	231	384
Total des autres immobilisations financières	**396**	**418**	**607**

La valeur nette des participations contrôlées s'élève à 96 millions d'euros au 31 décembre 2003 (157 millions d'euros en 2002 et 145 millions d'euros en 2001).

Les principales évolutions intervenues en 2003 proviennent de la consolidation d'Avtoframos (note 2.1-C) qui représentait 37 millions d'euros de titres de participation en 2002, et la déconsolidation de Renault Agriculture suite à la cession de 51 % de son capital (note 2.1-B) qui vient en augmenter les titres de participation de 49 millions d'euros.

En 2002, la principale évolution intervenue est la cession des titres Global Automotive Logistics de valeur nette comptable 37 millions d'euros (note 2.3-B).

16 – CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

en millions d'euros	2003	2002	2001
Créances sur le réseau de distribution	4 300	3 968	3 739
Crédits à la clientèle finale	10 477	9 470	8 960
Opérations de crédit-bail et assimilées	5 509	5 064	4 693
Valeur brute	**20 286**	**18 502**	**17 392**
Provisions	(672)	(630)	(547)
Valeur nette	**19 614**	**17 872**	**16 845**

Répartition de l'ensemble des financements à la clientèle par zones géographiques

en millions d'euros	2003	2002	2001
France	5 877	5 366	5 125
Autres pays d'Europe	13 293	12 112	11 508
Autres pays	444	394	212
Total	**19 614**	**17 872**	**16 845**

Echéances

en millions d'euros	2003	2002	2001
Moins d'un an	9 740	9 455	9 080
Un à cinq ans	9 744	8 296	7 659
Plus de cinq ans	130	121	106
Total	**19 614**	**17 872**	**16 845**

17 – STOCKS

en millions d'euros	2003	2002	2001
Valeur brute	5 325	5 197	5 186
Provisions	(453)	(417)	(354)
Valeur nette	**4 872**	**4 780**	**4 832**

Stocks

en millions d'euros	2003	2002	2001
Matières premières et fournitures	851	788	904
En-cours de production	341	400	412
Produits finis automobiles	3 479	3 359	3 281
Produits finis véhicules industriels	-	-	60
Autres produits finis	141	191	150
Contrats à long terme	60	42	25
Valeur nette totale	**4 872**	**4 780**	**4 832**

En 2002, la cession d'Irisbus (note 2.2-B) a contribué à une diminution des stocks pour 125 millions d'euros.

18 – CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

Créances sur les clients

en millions d'euros	2003	2002	2001
Clients et comptes rattachés	2 205	2 173	2 640
Provisions	(109)	(106)	(175)
Valeur nette	**2 096**	**2 067**	**2 465**

Ce poste exclut les créances sur le réseau de distribution qui font l'objet, en France et dans certains pays d'Europe, d'une cession aux sociétés de financement des ventes du Groupe, lorsque le risque de non-recouvrement est transféré à ces sociétés : elles sont alors incluses dans les créances de financement des ventes (note 16). Dans le cas où ce risque n'est pas transféré, bien que les créances soient juridiquement cédées, elles demeurent incluses dans les comptes clients.

En 2002, la cession d'Irisbus (note 2.2-B) contribue à une diminution des créances clients pour 108 millions d'euros.

Le montant des créances clients cédées sans recours par la Branche Automobile à des banques externes s'élève au 31 décembre 2003 à 225 millions d'euros (250 millions d'euros au 31 décembre 2002 et 323 millions d'euros au 31 décembre 2001).

19 – AUTRES CRÉANCES ET CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

en millions d'euros	2003	2002	2001
Frais d'émission et primes de remboursement d'emprunts obligataires	55	43	21
Charges diverses constatées d'avance	449	422	394
Créances fiscales	792	718	758
Autres créances	840	860	812
Total	**2 136**	**2 043**	**1 985**

20 – PRÊTS ET VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET TRÉSORERIE

en millions d'euros	2003	2002	2001
Prêts à caractère de placement	2 134	1 689	1 692
Valeurs mobilières de placement[1]	720	494	390
dont titres Renault auto-détenus	*521*	*407*	*282*
Total prêts et valeurs mobilières de placement	**2 854**	**2 183**	**2 082**
Trésorerie	**4 276**	**3 354**	**2 135**

(1) VMP d'échéance plus de 3 mois à date d'acquisition.

A. Prêts à caractère de placement

Les prêts à caractère de placement sont essentiellement constitués de prêts interbancaires correspondant pour une large part aux placements des excédents de trésorerie de la Branche Automobile.

Ils s'analysent de la manière suivante :

en millions d'euros	**2003**	2002	2001
Part à plus d'un an	138	195	179
Part à moins d'un an	1 996	1 494	1 513
Total	**2 134**	**1 689**	**1 692**

B. Titres auto-détenus

En application des dispositions adoptées lors des Assemblées Générales des 11 juin 1998, 10 juin 1999, 10 mai 2001, 26 avril 2002 et 29 avril 2003, le Conseil d'Administration a décidé d'affecter les actions détenues par Renault intégralement aux plans d'options d'achat d'actions en cours consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

en millions d'euros	**2003**	2002	2001
Valeur brute	521	436	347
Provision pour dépréciation	-	(29)	(65)
Valeur nette	**521**	**407**	**282**
Nombre de titres auto-détenus	11 522 046	10 278 482	8 578 387

C. Trésorerie

en millions d'euros	**2003**	2002	2001
Valeurs mobilières de placement [1]	18	51	119
Comptes courants bancaires et disponibilités	4 258	3 303	2 016
Total	**4 276**	**3 354**	**2 135**

(1) VMP d'échéance moins de 3 mois à date d'acquisition.

21 – CAPITAUX PROPRES

A. Capital social

Évolution dans la répartition du capital

L'État a cédé, le 28 juillet 2003, une partie de sa participation dans le capital de Renault SA. En application de la loi de privatisation, 10 % des actions cédées par l'État ont été proposées en décembre 2003 aux salariés et anciens salariés du groupe Renault. Le nombre total d'actions ainsi souscrites s'élève à 2 593 milliers d'actions. Au terme de cette opération, la participation de l'État français dans le capital de Renault est ramenée à 15,65 %.

Ces opérations n'ont pas d'incidence sur le nombre d'actions composant le capital de Renault.

Situation au 31 décembre 2003

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2003 est de 284 937 milliers d'actions (284 937 milliers d'actions au 31 décembre 2002 et 242 196 milliers d'actions au 31 décembre 2001) avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (identique en 2002 et 2001).

Conformément aux dispositions adoptées lors des Assemblées Générales des 29 avril 2003, 26 avril 2002, 10 mai 2001, 10 juin 1999 et 11 juin 1998, le Conseil d'Administration a décidé d'affecter les actions détenues par Renault intégralement aux plans d'options d'achat d'actions en cours.

En application de la règle comptable française, ces actions figurent en valeurs mobilières de placement. En référentiel IASB, ces titres auto-détenus seraient inscrits en diminution des capitaux propres et viendraient diminuer le nombre d'actions en circulation pour le calcul du résultat par action (voir note 10).

B. Distributions

L'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires du 29 avril 2003 a décidé une distribution de dividendes pour un montant de 316 millions d'euros correspondant à 1,15 euro par action (2002 : 257,6 millions d'euros – 0,92 euro par action ; 2001 : 219,3 millions d'euros – 0,91 euro par action).

Compte tenu de la participation de Renault dans le capital de Nissan et des actions auto-détenues, la distribution de dividendes comptabilisée dans les capitaux propres s'élève à 294 millions d'euros.

C. Écart de conversion

Les écarts de conversion liés aux devises de la zone Euro inclus dans les capitaux propres consolidés s'élèvent à (342) millions d'euros au 31 décembre 2003.

La conversion des comptes de Nissan, après prise en compte de l'effet des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan, contribue à la variation de l'écart de conversion comme suit :

en millions d'euros	**2003**	2002	2001
Effet de la conversion des comptes de Nissan	(556)	(575)	(266)
Effet net d'impôts des opérations de couverture	221	184	110
Total	**(335)**	**(391)**	**(156)**

L'effet de conversion des comptes de Nissan, après prise en compte des opérations de couverture partielle de la part des capitaux propres de Nissan exprimée en yens, se rapporte pour l'essentiel à la conversion des capitaux propres des filiales nord-américaines et mexicaines de Nissan, compte tenu d'une baisse du cours du dollar US et du peso mexicain enregistrée en 2002 et 2003 (note 12-F).

D. Plans d'options d'achat d'actions

Le Conseil d'Administration attribue périodiquement depuis octobre 1996 aux cadres et dirigeants du Groupe des options d'achat d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution.

Variations du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel

en millions d'euros	**2003**	2002	2001
Restant à lever au 1er janvier	**10 259 475**	**8 512 030**	**6 788 480**
Attribuées	1 922 000	2 009 000	1 861 600
Levées	(519 929)	(158 105)	(36 350)
Perdues	(150 300)	(103 450)	(101 700)
Restant à lever au 31 décembre	**11 511 246**	**10 259 475**	**8 512 030**

Options sur actions accordées au cours des trois derniers exercices

	2003	2002	2001
Période d'exercice	09.09.2008 08.09.2013	06.09.2007 04.09.2012	19.12.2006 17.12.2011
Prix d'exercice par action (en euros)	53,36	49,21	48,97
Nombre d'actions	1 922 000	2 009 000	1 861 600

Le prix d'exercice par action correspond à la valeur moyenne des premiers cours du titre Renault pendant les vingt séances de Bourse précédant la réunion du Conseil ayant décidé l'attribution des options.

Options restant en circulation au 31 décembre 2003

Date d'attribution	Prix d'exercice (en euros)	Options restant à lever 2003	Période d'exercice
22 octobre 1996	17,57	114 522	23 octobre 1999 21 octobre 2006
28 octobre 1997	24,89	306 917	29 octobre 2002 27 octobre 2007
27 octobre 1998	32,13	1 586 757	28 octobre 2003 26 octobre 2008
16 mars 1999	40,82	270 000	17 mars 2004 15 mars 2009

(suite tableau)

Date d'attribution	Prix d'exercice (en euros)	Options restant à lever 2003	Période d'exercice
10 octobre 1999	50,94	1 716 400	20 octobre 2004 18 octobre 2009
7 septembre 2000 et 24 octobre 2000	49,27	1 772 350	8 septembre 2005 6 septembre 2010 25 octobre 2005 23 octobre 2010
18 décembre 2001	48,97	1 827 600	19 décembre 2006 17 décembre 2011
5 septembre 2002	49,21	1 994 700	6 septembre 2007 4 septembre 2012
8 septembre 2003	53,36	1 922 000	9 septembre 2007 8 septembre 2011
Total		**11 511 246**	

22 – PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS ET AUTRES AVANTAGES ACCORDÉS AU PERSONNEL À LONG TERME

A. Définition des régimes

Les régimes mis en place pour couvrir ces avantages sont soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Le Groupe verse, selon les lois et usages de chaque pays, des cotisations assises sur les salaires à des organismes nationaux chargés des régimes de retraites et de prévoyance. Il n'existe aucun passif actuariel à ce titre.

Régimes à prestations définies

Ces régimes donnent lieu à constitution de provisions et concernent essentiellement les indemnités de départ à la retraite, auxquelles se rajoutent :

- d'autres engagements de retraite et compléments de retraite,
- les autres avantages long terme, soit principalement les médailles du travail et le capital temps,
- les régimes de couverture de frais médicaux.

Les régimes à prestations définies sont parfois couverts par des fonds. Ces derniers font périodiquement l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants. La valeur de ces fonds, lorsqu'ils existent, est déduite du passif.

B. Hypothèses actuarielles

Principales hypothèses actuarielles utilisées pour les sociétés françaises

Âge de départ à la retraite	60 ans
Évolution des salaires	3 %
Taux d'actualisation financière	5,5 %

C. Provision pour engagements de retraite et assimilés

Provision

en millions d'euros	2003	2002	2001
Sociétés françaises	728	631	612
Sociétés étrangères	133	141	119
Total	**861**	**772**	**731**

Variation de la provision pour engagements de retraites et assimilés

en millions d'euros	2003	2002	2001
Solde à l'ouverture	**772**	**731**	**756**
Charge nette de l'exercice	104	93	82
Prestations payées et contributions versées aux fonds	(52)	(34)	(22)
Dotation de provisions pour congés supplémentaires de fin de carrière[1]	65	-	-
Autres variations	(28)	(18)	(85)
Solde à la clôture	**861**	**772**	**731**

(1) Congés payés supplémentaires nés lors d'exercices antérieurs à prendre au moment du départ à la retraite (note 7).

En 2001, les autres variations de la provision comprenaient l'effet de la déconsolidation des sociétés du groupe Renault V.I. pour (66) millions d'euros.

La loi française du 21 août 2003 portant réforme des retraites, dite « loi Fillon », ne s'applique que très partiellement au Groupe du fait de conventions ou accords collectifs spécifiques (convention collective de la métallurgie pour l'essentiel des salariés du groupe Renault en France).

Charge nette de l'exercice

en millions d'euros	2003	2002	2001
Coût des services rendus[1]	71	58	50
Coût de l'actualisation	39	36	33
Rentabilité attendue des actifs du régime[1]	(6)	(1)	(1)
Charge nette de l'exercice	**104**	**93**	**82**

(1) Le coût des services rendus est présenté net de la rentabilité attendue sur les fonds investis au Royaume-Uni en 2002 et 2001. En 2003, la rentabilité attendue des actifs au Royaume-Uni représente 5 millions d'euros.

D. Rapprochement entre la valeur de l'engagement et la provision pour engagements de retraite et assimilés

en millions d'euros	2003	2002	2001
Valeur actuarielle des engagements[1]	1 023	775	731
Valeur des fonds investis[1]	(143)	(18)	(16)
Engagement net des fonds investis[1]	**880**	**757**	**715**
Gains/(pertes) actuariels non comptabilisés	(38)	(7)	(8)
Coût des services passés non comptabilisés	19	22	24
Provision au bilan au titre des engagements de retraite	**861**	**772**	**731**

(1) L'engagement net des fonds investis au Royaume Uni ne figure pas dans les données 2002 et 2001. En 2002, il représentait 20 millions d'euros (103 millions d'euros de valeur actuarielle des engagements et 83 millions d'euros de valeur des fonds investis).

23 – AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

en millions d'euros	Part à plus d'un an	Part à moins d'un an	Total
2003			
Provision pour coûts de restructuration et mesures d'adaptation des effectifs	472	174	646
Provision pour garantie	419	313	732
Provision pour risques fiscaux et litiges	216	158	374
Autres	248	255	503
Total	**1 355**	**900**	**2 255**

en millions d'euros	Part à plus d'un an	Part à moins d'un an	Total
2002			
Provision pour coûts de restructuration et mesures d'adaptation des effectifs	558	179	737
Provision pour garantie	359	376	735
Provision pour risques fiscaux et litiges	199	142	341
Autres	257	247	504
Total	**1 373**	**944**	**2 317**

2001			
Provision pour coûts de restructuration et mesures d'adaptation des effectifs	631	199	830
Provision pour garantie	159	344	503
Provision pour risques fiscaux et litiges	127	174	301
Autres	157	233	390
Total	**1 074**	**950**	**2 024**

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes. Après avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

Évolution des autres provisions pour risques et charges

en millions d'euros	Coûts de restructuration	Garantie	Risques fiscaux et litiges	Autres	Total
Solde à l'ouverture	**737**	**735**	**341**	**504**	**2 317**
Dotations de provisions	121	675	171	388	1 355
Reprises de provisions pour consommation	(182)	(661)	(124)	(243)	(1 210)
Reprises de provisions devenues sans objet	(4)	-	(32)	(59)	(95)
Mouvements de périmètre	-	(11)	3	3	(5)
Autres mouvements[1]	(26)	(6)	15	(90)	(107)
Solde à la clôture	**646**	**732**	**374**	**503**	**2 255**

(1) Les autres mouvements sont essentiellement constitués d'écarts de conversion.

Au 31 décembre 2003, les autres provisions pour risques et charges comprennent 86 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement. Ces provisions concernent essentiellement les frais de dépollution de terrains industriels (notamment à Boulogne-Billancourt dont la cession est prévue (note 2-B) et ceux liés à la nouvelle directive européenne relative aux véhicules hors d'usage (note 28-C).

24 – DETTES PORTEUSES D'INTÉRÊTS

La ventilation des dettes porteuses d'intérêts par branches est indiquée dans le chapitre relatif à l'information sectorielle.

en millions d'euros	2003	2002	2001
Emprunts obligataires	7 666	6 363	5 502
Autres dettes représentées par un titre	4 892	2 331	723
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 741	1 964	1 832
Autres dettes financières	520	560	223
Dettes financières à long terme, dues à plus d'un an	**14 819**	**11 218**	**8 280**

(suite tableau)

en millions d'euros	2003	2002	2001
Part à court terme des emprunts obligataires	1 341	1 244	1 279
Part à court terme des autres dettes financières long terme	1 711	1 061	959
Part à court terme des dettes financières long terme	**3 052**	**2 305**	**2 238**
Total des dettes à long terme	**17 871**	**13 523**	**10 518**
Intérêts courus sur emprunts obligataires	119	108	103
Dettes financières à court terme à l'origine	8 853	10 515	12 529
Dettes financières à court terme à l'origine	**8 972**	**10 623**	**12 632**
Titres participatifs	**339**	**339**	**341**
Total	**27 182**	**24 485**	**23 491**

A. Évolution des dettes porteuses d'intérêts

Renault SA a procédé en 2003 à l'émission d'emprunts obligataires pour un montant total de 1 427 millions d'euros :

- émission en avril 2003 d'un emprunt obligataire en yens d'une durée de 5 ans pour un montant de 1 milliard de yens (7 millions d'euros) au taux de 1,013 % ;
- émission en mai 2003 de trois emprunts obligataires en yens d'une durée de 3 ans pour un montant total de 17 milliards de yens (129 millions d'euros), deux d'entre eux (12 milliards de yens soit 90 millions d'euros) au taux de 0,7 % et le troisième (5 milliards de yens soit 39 millions d'euros) au taux de 0,75 % ;
- émission le 28 mai 2003 d'un emprunt obligataire d'une durée de 7 ans pour un montant de 750 millions d'euros. Cet emprunt a fait l'objet d'un contrat d'échange de devise pour le ramener en yens au taux de 1,236 % ;
- émission en juin 2003 d'un emprunt obligataire en yens d'une durée de 3 ans pour un montant de 7 milliards de yens (53 millions d'euros), au taux de 0,8105 % ;
- émission le 26 juin 2003 d'un emprunt obligataire au taux de 3,566 % d'une durée de 5 ans pour un montant de 85 millions d'euros. Cet emprunt a fait l'objet le 29 août d'un contrat d'échange de devise pour le ramener en yens au taux de 0,715 % ;
- émission le 27 octobre 2003 d'un emprunt obligataire de 100 millions d'euros d'une durée de 5 ans au taux de 4,25375 % pour la tranche A et 4,2675 % pour la tranche B ;
- émission le 4 novembre 2003 d'un emprunt obligataire de 41 millions d'euros d'une durée de 10 ans et 9 mois au taux de 5,4025 % ;
- émission le 18 novembre 2003 d'un emprunt obligataire de 10 millions d'euros d'une durée de 5 ans au taux de 4,41 % ;
- émission le 2 décembre 2003 d'un emprunt obligataire de 30 milliards de yens (232 millions d'euros) d'une durée de 5 ans au taux de 1,23 % ;
- émission le 8 décembre 2003 d'un emprunt obligataire de 20 millions d'euros d'une durée de 7 ans au taux de 4,785 %.

Par ailleurs l'emprunt obligataire émis par Renault SA en 1993 pour 229 millions d'euros (1 500 millions de francs) est arrivé à échéance en mai 2003.

Les opérations conclues en yens ont été désignées comme couverture partielle de la quote-part de Renault dans les capitaux propres retraités en yens de Nissan (note 12-G).

Renault Crédit International Banque a procédé en 2003 à l'émission d'emprunts obligataires pour un montant total de 1 550 millions d'euros :

- en février 2003, émission d'un emprunt obligataire d'une durée de 5 ans pour un montant total de 500 millions d'euros au taux Euribor 3 mois + 0,79 % ;
- en mars 2003, émission d'un emprunt obligataire d'une durée de 5 ans pour un montant total de 400 millions d'euros au taux Euribor 3 mois + 0,67 % ;
- en mai 2003, émission d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant total de 300 millions d'euros au taux Euribor 3 mois + 0,35 % ;
- en juin 2003, émission d'un emprunt obligataire d'une durée de 2 ans pour un montant total de 250 millions d'euros au taux Eonia + 0,35 % ;
- en septembre 2003, émission d'un emprunt obligataire d'une durée de 5 ans pour un montant de 100 millions d'euros au taux Euribor 3 mois + 0,58 %.

Renault Crédit International Banque a procédé au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 1 123 millions d'euros.

L'évolution en 2002 des dettes porteuses d'intérêts comprend l'effet de la déconsolidation d'Irisbus (note 2.2-B) pour 60 millions d'euros.

B. Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires s'analysent comme suit :

en millions d'euros	2003	2002	2001
Renault SA			
Emprunt 2003 à 4,785 %	20	-	-
Emprunt 2003 à 1,23 %	222	-	-
Emprunt 2003 à 4,41 %	10	-	-
Emprunt 2003 à 5,4025 %	41	-	-
Emprunt 2003 à 4,25375 % - tranche A	65	-	-
Emprunt 2003 à 4,2675 % - tranche B	35	-	-
Emprunt 2003 à 0,715 %	81	-	-
Emprunt 2003 à 0,8105 %	52	-	-
Emprunt 2003 à 1,236 %	741	-	-
Emprunt 2003 à 0,75 %	37	-	-
Emprunt 2003 à 0,7 %	37	-	-
Emprunt 2003 à 0,7 %	52	-	-
Emprunt 2003 à 1,013 %	7	-	-
Emprunt 2002 à 0,8675 %	7	8	-
Emprunt 2002 à 1,86 %	871	946	-
Emprunt 2001 à 1,29 %	370	402	433
Emprunt 2000 à 2,7276 %	458	500	500
Emprunt 1999 à 1,795 %	461	500	539
Emprunt 1998 Pibor 3 mois - 0,17 %	76	76	76
Emprunt 1996 à 2,9111 %	292	305	305
Emprunt 1994 à 3,8627 %	292	305	305
Emprunt 1993 à 7,25 %	-	-	229
Emprunt 1993 à 7,5 %	-	229	229
Total	**4 227**	**3 271**	**2 616**
Renault Crédit International Banque			
Emprunt 2003 Euribor 3 mois + 0,58 %,	100	-	-
Emprunt 2003 Eonia + 0,35 %	250	-	-
Emprunt 2003 Euribor 3 mois + 0,35 %	300	-	-
Emprunt 2003 Euribor 3 mois + 0,67 %,	400	-	-
Emprunt 2003 Euribor 3 mois + 0,79 %,	470	-	-
Emprunt 2002 Euribor 3 mois + 0,5 %	250	250	-
Emprunt 2002 Eonia + 0,68 %	50	50	-
Emprunt 2002 Euribor 3 mois + 0,78 %	675	750	-
Emprunt 2002 Eonia + 0,68 %	200	200	-
Emprunt 2001 Euribor 3 mois + 0,325 %	300	300	300
Emprunt 2001 Eonia + 0,28 %	-	396	400
Emprunt 2001 Euribor 3 mois + 0,35 %	241	245	250
Emprunt 2001 Euribor 3 mois + 0,25 %	300	300	300
Emprunt 2000 Euribor 3 mois + 0,25 %	200	200	200
Emprunt 2000 Euribor 3 mois + 0,25 %	-	465	500
Emprunt 2000 Euribor 3 mois + 0,25 %	250	250	250
Emprunt 1999 Euribor 3 mois + 0,25 %	-	-	500
Emprunt 1999 Euribor 3 mois + 0,1875 %	-	-	200
Emprunt 1999 Euribor 3 mois + 0,125 %	-	-	350
Emprunt 1998 Libor 3 mois + 0,0625 %	-	153	153
Emprunt 1997 Euribor 3 mois + 0,17 %	214	213	213
Emprunt 1996 TAG + 0,3 % pour 229 millions d'euros (tranche A) et Euribor 3 mois + 0,19 % pour 76 millions d'euros (tranche B)	305	305	305
Emprunt 1995 Euribor 3 mois + 0,17 %	275	259	244
Total	**4 780**	**4 336**	**4 165**
Intérêts courus non échus	119	108	103
TOTAL	**9 126**	**7 715**	**6 884**

C. Échéances des dettes porteuses d'intérêts ventilées par branche

en millions d'euros	2003	2002	2001
Automobile			
Moins d'un an	2 849	3 343	4 977
Entre 1 et 2 ans	386	333	269
Entre 2 et 3 ans	1 102	399	315
Entre 3 et 4 ans	637	924	398
Entre 4 et 5 ans	521	686	993
Plus de 5 ans	1 815	1 239	649
Total	**7 310**	**6 924**	**7 601**
Financement des ventes			
Moins d'un an	9 768	11 122	11 390
Entre 1 et 2 ans	3 370	2 446	1 989
Entre 2 et 3 ans	1 561	1 594	1 551
Entre 3 et 4 ans	590	896	965
Entre 4 et 5 ans	2 040	225	777
Plus de 5 ans	3 204	2 478	374
Total	**20 533**	**18 761**	**17 046**
Opérations inter-branches			
Moins d'un an	(593)	(1 297)	(1 252)
Entre 1 et 2 ans	-	-	-
Entre 2 et 3 ans	-	-	-
Entre 3 et 4 ans	-	-	-
Entre 4 et 5 ans	-	-	-
Plus de 5 ans	(407)	(242)	(245)
Total	**(1 000)**	**(1 539)**	**(1 497)**
Total consolidé			
Moins d'un an	12 024	13 168	15 115
Entre 1 et 2 ans	3 756	2 779	2 258
Entre 2 et 3 ans	2 663	1 993	1 866
Entre 3 et 4 ans	1 227	1 820	1 363
Entre 4 et 5 ans	2 561	911	1 770
Plus de 5 ans	4 612	3 475	778
Total	**26 843**	**24 146**	**23 150**
Titres participatifs	**339**	**339**	**341**
Total	**27 182**	**24 485**	**23 491**

Les tirages à court terme sur des lignes de crédit dont l'échéance est à plus d'un an représentent 157 millions d'euros au 31 décembre 2003 (43 millions d'euros au 31 décembre 2002 et 5 millions d'euros au 31 décembre 2001) dont 8 millions d'euros pour la Branche Automobile (12 millions d'euros en 2002 et 5 millions d'euros en 2001).

D. Répartition par devise des dettes porteuses d'intérêts

en millions d'euros	2003	2002	2001
Euro	21 295	21 035	19 173
Autres devises de l'Union européenne	712	558	651
Yen	4 143	1 880	983
Autres devises	1 032	1 012	2 684
Total	**27 182**	**24 485**	**23 491**

Les devises indiquées tiennent compte des instruments dérivés.

E. Ventilation des emprunts à long terme en taux fixe et taux variable

Après prise en compte des instruments dérivés, la ventilation des emprunts à long terme est la suivante :

en millions d'euros	2003	2002	2001
Taux fixe	7 815	5 845	4 847
Taux variable	10 056	7 678	5 672
Total	**17 871**	**13 523**	**10 518**

F. Taux moyen pondéré des dettes financières à moins d'un an

en millions d'euros	2003	2002	2001
Dettes financières à court terme à l'origine	2,64 %	3,61 %	3,75 %
Part à court terme des dettes financières à long terme	2,88 %	3,69 %	4,15 %
Total des dettes financières dues à moins d'un an	**2,70 %**	**3,62 %**	**3,81 %**

Le montant des intérêts décaissés par la Branche Automobile s'élève à 290 millions d'euros en 2003 (295 millions d'euros en 2002 et 346 millions d'euros en 2001).

G. Lignes de crédit

Au 31 décembre 2003, le groupe Renault dispose de lignes de crédit ouvertes pour une contre-valeur de 9 705 millions d'euros (9 476 millions d'euros au 31 décembre 2002 et 11 090 millions d'euros au 31 décembre 2001) en diverses monnaies auprès des banques, à des échéances s'échelonnant jusqu'en 2008. La part à court terme s'élève à 1 210 millions d'euros au 31 décembre 2003 (2 490 millions d'euros au 31 décembre 2002 et 3 025 millions d'euros au 31 décembre 2001).

Ces lignes de crédit étaient utilisées à hauteur de 541 millions d'euros au 31 décembre 2003 (738 millions au 31 décembre 2002 et 2 919 millions d'euros au 31 décembre 2001).

H. Titres participatifs

en millions d'euros	2003	2002	2001
Titres participatifs Renault SA 1983[(1)]	156	156	156
Titres participatifs Renault SA 1984[(1)]	168	168	168
Titres participatifs Diac 1985	15	15	17
Total	**339**	**339**	**341**

(1) Les titres participatifs émis par Renault SA sont affectés à la Branche Automobile du Groupe.

Les titres participatifs émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA sont remboursables avec primes à sa seule initiative à partir de 1998. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 %, composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à structure et méthodes de consolidation identiques. La rémunération de 39 millions d'euros en 2003 (38,1 millions d'euros en 2002 et 37,7 millions d'euros en 2001) figure dans les frais financiers. Ces titres sont cotés à la Bourse de Paris. La cotation du titre d'une valeur nominale de 153 euros a varié au cours de l'exercice entre 265 euros et 350 euros.

La rémunération des titres participatifs émis en 1985 par Diac comprend : une partie fixe égale au TAM (Taux Annuel Monétaire) et une partie variable obtenue en appliquant à 40 % du TAM le taux de progression du résultat net consolidé du sous-groupe Diac de l'exercice par rapport à celui de l'exercice précédent. DIAC a procédé au rachat de titres participatifs comme suit :

- en 2002, rachat de 11 820 titres participatifs représentant une valeur de 1,8 millions d'euros ;
- en 2001, rachat de 9 950 titres participatifs représentant une valeur de 1,5 millions d'euros.

25 – AUTRES DETTES ET PRODUITS DIFFÉRÉS

en millions d'euros	2003	2002	2001
Dettes fiscales	900	855	866
Dettes sociales	1 333	1 252	1 095
Dettes diverses	3 007	2 961	2 708
Produits différés	685	718	837
Total	**5 925**	**5 786**	**5 506**

La cession d'Irisbus intervenue en 2002 (note 2.2-B) contribue à une diminution des autres dettes et produits différés pour (41) millions.

26 – ENDETTEMENT FINANCIER NET

en millions d'euros	2003	2002	2001
Titres participatifs	324	324	324
Emprunts obligataires	4 257	3 294	2 646
Autres dettes porteuses d'intérêts	3 052	3 630	4 956
Dettes porteuses d'intérêts	**7 633**	**7 248**	**7 926**
Prêts à caractère de placement	(1 960)	(1 805)	(2 037)
Titres Renault auto-détenus	(521)	(407)	(282)
Autres valeurs mobilières de placement	(189)	(78)	(103)
Prêts et valeurs mobilières de placement	**(2 670)**	**(2 290)**	**(2 422)**
Trésorerie	**(3 215)**	**(2 463)**	**(1 577)**
Endettement financier net	**1 748**	**2 495**	**3 927**

L'activité de financement des ventes est considérée comme une activité d'exploitation par le Groupe. Le calcul de l'endettement financier net correspond donc exclusivement à celui de la Branche Automobile constitué de ses dettes porteuses d'intérêts dont sont déduits sa trésorerie et ses actifs financiers (note 1-B).

Le montant des créances clients cédées sans recours par la Branche Automobile à des banques externes s'élève au 31 décembre 2003 à 225 millions d'euros (250 millions d'euros au 31 décembre 2002).

Évolution de l'endettement financier net

en millions d'euros	2003	2002
Capacité d'autofinancement	3 150	3 179
Variation du besoin en fonds de roulement	239	322
Investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, nets des cessions	(2 533)	(2 968)
Acquisition de titres Nissan	-	(1 875)
Cessions d'autres titres de participation nettes des acquisitions	25	112
Augmentation de capital réservée à Nissan	-	2 166
Variation des autres immobilisations financières	(29)	144
Autres opérations avec les actionnaires	(337)	(234)
Ecart de conversion et autres	232	586
Variation de l'endettement financier net	**747**	**1 432**

27 – INSTRUMENTS FINANCIERS

A. Instruments de gestion du risque de taux de change et d'intérêt

Les engagements correspondants (exprimés en valeur notionnelle, le cas échéant) par branches sont présentés ci-après :

Automobile

en millions d'euros	2003	2002	2001
■ Risques de change :			
Swaps de devises			
Achats	3 820	2 000	-
Ventes	3 562	1 943	-
Autres opérations de change à terme ou conditionnelles			
Achats	15 762	13 192	14 790
Ventes	15 775	13 139	14 817
■ Risques de taux :			
Swaps de taux	30 655	36 385	28 915
FRA (Future Rate Agreement)			
Achats	-	200	520
Ventes	-	400	520
Autres instruments de gestion du risque de taux			
Achats	79	2 547	4 359
Ventes	60	2 478	4 359

À fin 2003, les opérations de gestion du risque de change conclues par la Branche Automobile comprennent pour l'essentiel des opérations de swaps de devises et de ventes à terme portant sur le yen pour un montant total nominal de 3 350 millions d'euros (452 milliards de yens) visant à couvrir partiellement l'investissement net de Renault dans Nissan (note 12).

Financement des ventes

en millions d'euros	2003	2002	2001
■ Risques de change :			
Swaps de devises			
Achats	98	48	1 346
Ventes	102	52	1 445
Autres opérations de change à terme ou conditionnelles			
Achats	1 148	1 094	681
Ventes	1 138	1 073	695
■ Risques de taux :			
Swaps de taux	22 897	17 930	13 651
FRA (Future Rate Agreement)			
Achats	-	50	-
Ventes	-	50	-
Autres instruments de gestion du risque de taux			
Achats	-	7	10
Ventes	-	-	-

B. Juste valeur des instruments financiers

Les montants inscrits au bilan et les valeurs de marché estimées des instruments financiers du Groupe sont les suivants :

en millions d'euros	2003		2002		2001	
	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
ACTIFS						
Titres de participations non cotés[1]	180	ND	187	ND	223	ND
Titres inclus dans les autres immobilisations financières	2	2	1	1	16	16
Valeurs mobilières de placement[2]	720	819	494	528	390	414
Total portefeuille titres	**902**		**682**		**629**	
Prêts à caractère de placement	2 134	2 134	1 689	1 670	1 692	1 667
Créances de financement des ventes	19 614	18 817	17 872	17 353	16 845	16 625
Trésorerie	4 276	4 276	3 354	3 354	2 135	
PASSIFS						
Titres participatifs	(339)	(712)	(339)	(556)	(341)	(616)
Emprunts obligataires	(9 126)	(9 123)	(7 715)	(8 077)	(6 884)	(6 966)
Autres dettes porteuses d'intérêts (hors titres participatifs)	(17 717)	(17 853)	(16 431)	(16 475)	(16 266)	(16 383)

(1) Il n'a pas été possible de déterminer la juste valeur d'un certain nombre d'actions détenues dans des sociétés non cotées avec lesquelles le Groupe entretient des relations d'affaires et pour lesquelles des éléments de comparaison dans des sociétés cotées similaires ne sont pas disponibles.

(2) VMP d'échéance plus de 3 mois à date d'acquisition (les VMP d'échéance moins de 3 mois sont classées en trésorerie).

Juste valeur estimée des instruments hors-bilan

en millions d'euros	2003		2002		2001	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Contrats de change à terme	15 038	15 039	13 340	13 284	14 072	14 102
Swaps de devises	3 312	2 923	2 307	2 167	1 348	1 452
Swaps de taux	1 480	1 463	2 052	2 104	731	557
Futures de taux d'intérêt	-	-	50	50	-	-

Hypothèses et méthodes retenues

Les justes valeurs estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés et les méthodes d'évaluation appropriées selon les types d'instruments. Toutefois, les méthodes et hypothèses retenues sont par nature théoriques, et une part importante de jugement intervient dans l'interprétation des données du marché. L'utilisation d'hypothèses différentes et/ou de méthodes d'évaluation différentes pourrait avoir un effet significatif sur les valeurs estimées.

Les justes valeurs ont été déterminées sur la base des informations disponibles à la date de clôture de chaque exercice, et ne prennent donc pas en compte l'effet des variations ultérieures.

Les principales hypothèses et méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- **Titres (valeurs mobilières de placement, titres de participation et autres titres)** : les justes valeurs des titres sont déterminées principalement par référence aux prix du marché. Les titres de participation et autres titres pour lesquels il n'existe pas de prix coté, ont été estimés par référence aux prix de marché de titres similaires lorsqu'il en existe.
- **Prêts à caractère de placement** : pour les prêts à moins de trois mois à l'origine, et les prêts à taux variable, la valeur inscrite au bilan est considérée comme la juste valeur. Les autres prêts à taux fixe ont été estimés en faisant l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault, respectivement au 31 décembre 2003, au 31 décembre 2002 et au 31 décembre 2001 pour des prêts de conditions et échéances similaires.
- **Créances de financement des ventes** : les créances de financement des ventes à taux fixe ont été estimées en actualisant les flux futurs au taux auquel des prêts similaires (conditions, échéance et qualité du débiteur) seraient accordés, respectivement au 31 décembre 2003, au 31 décembre 2002 et au 31 décembre 2001.

- **Disponibilités et assimilés** : la valeur inscrite au bilan est considérée comme la juste valeur.
- **Emprunts et autres dettes porteuses d'intérêts** : la juste valeur des emprunts cotés (obligations) a été estimée à leur valeur de Bourse à la clôture de l'exercice. Pour les dettes de l'activité de financement des ventes, représentées par des titres avec une durée à l'émission inférieure à 90 jours, la valeur au bilan a été reprise comme juste valeur. La juste valeur des autres dettes financières a été déterminée par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault, respectivement au 31 décembre 2003, au 31 décembre 2002 et au 31 décembre 2001 pour des emprunts de conditions et échéances similaires.
- **Instruments hors-bilan de change** : la juste valeur des contrats à terme est estimée à partir des conditions du marché. La juste valeur des swaps de devises est déterminée en actualisant les flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché, respectivement au 31 décembre 2003, au 31 décembre 2002 et au 31 décembre 2001 pour les durées résiduelles des contrats.
- **Instruments hors-bilan de taux** : la juste valeur des swaps de taux représente ce que Renault recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, en prenant en compte les plus ou moins-values latentes déterminées à partir des taux d'intérêts courants et de la qualité de la contrepartie de chaque contrat, respectivement au 31 décembre 2003, au 31 décembre 2002 et au 31 décembre 2001.

28 - ENGAGEMENTS HORS-BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

Renault, dans le cadre de ses activités, est amené à prendre un certain nombre d'engagements. Certains engagements font l'objet de provisions (engagements liés aux retraites et autres avantages accordés au personnel, litiges, ...). Les engagements hors-bilan et passifs éventuels sont listés ci-après.

28.1 – OPÉRATIONS COURANTES

Les engagements spécifiques aux opérations suivantes sont donnés dans les notes traitant des sujets concernés :

- créances clients cédées sans recours par la Branche Automobile : note 18,
- instruments financiers : le montant des risques de change et de taux, ainsi que la juste valeur des instruments financiers sont explicités en note 27.

Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à la clôture de l'exercice, pour les montants suivants :

en millions d'euros	**2003**	2002	2001
Avals et cautions donnés pour le compte de la clientèle (financement des ventes)	**73**	72	107
Autres avals, cautions et garanties donnés	**672**	669	1 279
Ouvertures de crédits confirmés pour le compte de la clientèle	**1 255**	705	742
Titres à livrer sur opérations de réméré ou à terme	**-**	20	12
Commandes fermes d'investissements	**1 032**	988	1 267
Engagements de location donnés	**1 086**	1 063	1 229
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués	**174**	195	226

Les engagements de location donnés comprennent les loyers provenant de baux irrévocables. Ils s'analysent de la manière suivante :

en millions d'euros	**2003**	2002	2001
Moins de 1 an	**125**	104	140
Entre 1 et 2 ans	**120**	101	141
Entre 2 et 3 ans	**114**	102	140
Entre 3 et 4 ans	**104**	98	131
Entre 4 et 5 ans	**100**	92	115
Plus de 5 ans	**523**	566	460
Total	**1 086**	**1 063**	**1 127**
Autre[(1)]	**-**	-	102
Total	**1 086**	**1 063**	**1 229**

(1) Engagement de location n'ayant pas encore fait l'objet d'un bail irrévocable.

28.2 – OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES

A. Technocentre de Guyancourt

En mars 1995, le Groupe a signé un accord avec un groupe d'investisseurs prévoyant que le Technocentre, destiné à regrouper l'ensemble des forces de recherche et de développement des nouveaux véhicules de Renault, soit construit par une société civile immobilière détenue à 15 % par Renault et à 85 % par les investisseurs. Cette société a loué le centre à Renault à prix de marché aux termes d'un bail courant jusqu'à fin 2010. L'accord ouvrait à Renault la possibilité d'acquérir le Technocentre à son initiative à tout moment entre 2000 et 2010.

À l'occasion de la réalisation d'un investissement supplémentaire portant sur la construction de la deuxième tranche du Technocentre, un nouvel accord est intervenu le 25 juin 2002 se traduisant par :

- le désengagement de Renault de la société civile immobilière avec la cession des 15 % de parts détenues au groupe d'investisseurs (sans effet significatif pour les comptes de Renault) et la restitution à Renault des avances versées antérieurement à la société civile immobilière ;
- la signature d'un avenant au bail d'une durée de 11 ans et demi, à prix de marché entraînant une économie de loyer pour environ 15 millions d'euros par an, le montant global des loyers non actualisés sur la période étant estimé à 1 008 millions d'euros ;
- la possibilité offerte à Renault d'acquérir le Technocentre fin 2007, fin 2009 ou au terme de la dernière année du bail (en 2013) aux conditions de marché à la date de l'exercice de l'option.

Ces opérations ont eu en 2002 une incidence favorable de 214 millions d'euros sur l'endettement financier du Groupe.

B. Apport de Renault Véhicules Industriels à Volvo en 2001

En 2001, Renault et Volvo ont entamé une procédure d'arbitrage portant sur l'interprétation du contrat d'apport de Renault Véhicules Industriels avec pour conséquence éventuelle une réduction de la valeur d'apport. À ce titre, Renault a constitué en 2001 une provision par voie d'ajustement de la plus-value constatée sur l'apport. Renault estime que l'issue de cet arbitrage n'aura pas d'effet significatif sur sa situation financière. Aucun événement nouveau n'est intervenu au cours de l'exercice 2003.

C. Véhicules hors d'usage

La directive européenne 2000/53/EC sur les véhicules hors d'usage publiée en septembre 2000 impose notamment aux États membres de prendre les mesures nécessaires pour :

- permettre la remise des véhicules hors d'usage à un centre de traitement agréé sans coût supplémentaire pour le dernier détenteur,
- atteindre des objectifs spécifiques et progressifs tant en terme de taux de réutilisation des composants de ces véhicules en donnant préférence au recyclage, qu'en terme de valorisation des composants qui peuvent être réutilisés.

Cette directive concerne les véhicules mis sur le marché depuis le 1er juillet 2002 et, à compter du 1er janvier 2007 au plus tard, l'intégralité du parc roulant.

Les pays membres sont tenus de transposer cette directive dans leur législation nationale et de s'assurer que les producteurs la mettent en application, en supportant éventuellement les coûts de mise en œuvre ainsi que les coûts découlant de la remise des véhicules dans un réseau de collecte sans frais pour le dernier détenteur.

La situation au 31 décembre 2003 est la suivante :

- la directive européenne a été transposée pour tout ou partie dans la majorité des pays membres actuels ;
- une provision de 21 millions d'euros a été constituée (19 millions d'euros en 2002).

La provision est évaluée en ne prenant en compte que les pays dans lesquels la directive a fait l'objet d'une transposition en droit national ou pour lesquels les modalités d'organisation de la filière de recyclage sont déterminés.

Elle est calculée sur la base de la valeur actualisée du coût estimé de reprise en 2007, au titre :

- de l'ensemble du parc roulant ayant fait l'objet de ventes entre 1996 et la date d'entrée en vigueur de cette loi dans chacun des pays,
- des véhicules vendus postérieurement à la transcription de la directive européenne.

Cette provision a été dotée en 2003 à hauteur de 1 million d'euros en « Autres produits et charges d'exploitation » pour les véhicules vendus antérieurement à la date d'entrée en vigueur de la loi (15 millions d'euros en 2002) (note 7) et à hauteur de 1 million d'euros dans le « Coût des biens et services vendus » pour les véhicules vendus après cette date (4 millions d'euros en 2002).

D. Élimination des pneumatiques usagés en France

Le décret n°2002-1563 du 24 décembre 2002 relatif à l'élimination des pneumatiques usagés organise sur le plan technique et financier la collecte et le traitement des pneumatiques.

Le Groupe n'étant pas en mesure de déterminer l'incidence financière éventuelle de ce décret, aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre.

E. Échanges intracommunautaires

La Commission européenne a procédé fin mars 1999 à une enquête portant sur les échanges intra-communautaires de véhicules Renault. Le Groupe reste dans l'attente de sa décision.

F. Renault Argentina

Renault Argentina SA gère un plan d'épargne dénommé Plan Rombo SA destiné à permettre à des groupes d'épargnants d'acquérir un véhicule. Ces épargnants contribuent mensuellement au Plan en vue de la livraison d'un véhicule au terme d'une période définie. Au 31 décembre 2003, Plan Rombo SA gère environ 700 groupes d'épargnants. Renault Argentina SA et Plan Rombo SA sont solidairement responsables de la bonne exécution du Plan vis-à-vis des souscripteurs. L'engagement hors-bilan du groupe Renault à ce titre s'élève à 95 millions de pesos argentins.

G. Autres engagements

Les opérations de cessions de filiales ou d'activités réalisées par le Groupe sont généralement assorties de clauses de garantie de passif en faveur de l'acquéreur.

Au 31 décembre 2003, le Groupe n'a pas identifié de risques significatifs liés à ces opérations.

Renault détient, dans le cadre de cessions partielles de filiales opérées au cours d'exercices antérieurs, des options de vente portant sur tout ou partie de la participation résiduelle. L'exercice de ces options ne générerait pas de conséquences significatives sur les états financiers du Groupe.

Dans le cadre de l'accord intervenu en 2000 entre Renault, Samsung Motors Inc. et Hanvit Bank, Renault détient une option d'achat de la participation de Hanvit Bank (10 %) dans Renault Samsung Motors exerçable à compter de décembre 2005. L'exercice de cette option qui conduirait Renault à détenir 80,1 % de Renault Samsung Motors n'aurait pas d'incidence significative sur les états financiers du Groupe.

Les sociétés du Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées. Les rappels d'impôts et taxes acceptés sont comptabilisés par voie de provisions. Les rappels contestés sont pris en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir.

29 – SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE

Sociétés consolidées par intégration globale

Pourcentage d'intérêts du Groupe		2003	2002	2001
AUTOMOBILE				
Renault s.a.s.(1)	France	100	100	-
Cofiren Renault et Cie	France	100	100	100
GIE Technocentre	France	100	100	100
Mecanizacion Contable SA (Meconsa)	Espagne	100	100	100
Renault Développement Industriel et Commercial	France	100	100	100
Renault España SA et ses filiales	Espagne	100	100	100
Renault Group BV	Pays-Bas	100	100	100
Société de Financement des Moyens Informatiques (SOFIMIN)	France	100	100	100
Société Immobilière Renault Habitation (SIRHA)	France	100	100	100
Technologie et Exploitation Informatique (TEI)	France	100	100	100
Direction de l'Ingénierie et des Fabrications				
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	France	100	100	100
Auto Châssis International (ACI) Romania	Roumanie	100	-	-
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	France	100	100	100
CACIA	Portugal	100	100	100

(1) Renault s.a.s. a été créée le 1er janvier 2002 par apport partiel d'actifs de Renault SA.

Sociétés consolidées par intégration globale (suite tableau)

Pourcentage d'intérêts du Groupe		2003	2002	2001
Emboutissage Tôlerie Gennevilliers (ETG)	France	100	100	100
Fonderie Le Mans	France	100	100	100
IDVU	France	100	100	100
Maubeuge Construction Automobile	France	100	100	100
Renault Industrie Belgique (RIB)	Belgique	100	100	100
SCI Parc Industriel du Mans	France	100	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100	100
SNC Renault Flins	France	100	100	100
SNC Renault Le Mans	France	100	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100	100
Société des Automobiles Alpine Renault	France	100	100	100
Société de Magasinage et de Gestion des Stocks	France	100	100	100
Société de Transmissions Automatiques	France	80	80	80
Société de Véhicules Automobiles de Batilly (SOVAB)	France	100	100	100
Société Nouvelle de Transmissions (SNT)	France	80	80	80
Matériel agricole				
Renault Agriculture[2]	France	-	100	100
Autres sociétés				
Arkanéo	France	100	100	100
Car life Siège et ses filiales	France	100	100	100
France Services Rapides et filiale	France	100	100	100
Groupe SNR (Société Nouvelle de Roulements)	France	100	100	100
Grigny Ltd.	Grande-Bretagne	100	100	100
Renault F1 Team Ltd.	Grande-Bretagne	100	100	100
Direction Commerciale France				
Renault France Automobiles (RFA) et ses filiales	France	100	100	100
Direction Commerciale Europe				
Renault Amsterdam	Pays-Bas	100	100	100
Renault Belgique Luxembourg	Belgique	100	100	100
Renault Ceska Républica	République tchèque	100	100	100
Renault Croatia	Croatie	100	100	100
Renault España Comercial SA (RECSA) et ses filiales	Espagne	100	100	100
Renault Hungaria	Hongrie	100	100	100
Renault Italia et ses filiales	Italie	100	100	100
Renault Nissan Deutsche AG et ses filiales	Allemagne	100	100	100
Renault Nissan Nederland	Pays-Bas	100	100	100
Renault Nissan Suisse SA	Suisse	100	100	100
Renault Nissan Österreich (ex-Renault Österreich Automobilvertriebs)	Autriche	100	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100	100
Renault Portuguesa	Portugal	100	100	100
Renault Retail Group	Grande-Bretagne	100	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100	100
Renault Slovénia d.o.o. [3]	Slovénie	100	100	-
Renault U.K.	Grande-Bretagne	100	100	100
Renault Vienne	Autriche	100	100	100
Direction des Opérations Internationales, Direction Asie-Pacifique				
Avtoframos[4]	Russie	50	-	-

(2) Renault Agriculture a été déconsolidée le 30 avril 2003 (cf. note 2.1 - B).

(3) Renault Slovénia d.o.o. a été créée en juin 2002 et a repris l'activité commerciale de Revoz.

(4) Avtoframos est consolidée depuis le 1er janvier 2003 (cf. note 2.1-C).

Sociétés consolidées par intégration globale (suite tableau)

Pourcentage d'intérêts du Groupe		2003	2002	2001
Dacia et ses filiales	Roumanie	99	93	93
Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa)[5]	Colombie	60	-	-
Oyak Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52	52
Renault Algérie[6]	Algérie	100	-	-
Renault Corporativo SA de C.V.	Mexique	100	100	100
Renault Maroc	Maroc	80	80	80
Renault Mexico	Mexique	100	100	100
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	70	70	70
Revoz	Slovénie	67	67	67
Mercosur				
Cofal	Luxembourg	77	77	77
Groupe Renault Argentina	Argentine	67	67	67
Renault do Brasil LTDA	Brésil	78	78	77
Renault do Brasil SA	Brésil	77	77	76
Direction Centrale Après-Vente				
SODICAM 2	France	100	100	100
Sociétés françaises de financement des investissements				
Société Immobilière de Construction Française pour l'Automobile et la Mécanique (SICOFRAM)	France	100	100	100
Société Immobilière d'Épone	France	100	100	100
Société Immobilière pour l'Automobile et la Mécanique	France	100	100	100
Sociétés de portefeuille et autres établissements de crédit				
Compagnie Financière Renault[7]	France	-	100	100
Renault Holding	Suisse	100	100	100
Renault Finance	Suisse	100	100	100
Société Financière et Foncière	France	100	100	100
FINANCEMENT DES VENTES				
Financement des ventes en France				
DIAC	France	100	100	100
Diac Location	France	100	100	100
Compagnie de Gestion Rationnelle (COGERA)	France	100	100	100
RCI Banque	France	100	100	100
Société de Gestion, d'Exploitation de Services en moyens administratifs (SOGESMA)	France	100	100	100
Financement des ventes à l'étranger				
Accordia España SA	Espagne	100	100	100
Consorcio Renault do Brasil	Brésil	100	100	100
Diac Belgique[8]	Belgique	-	-	100
Nissan Finance Ltd.	Grande-Bretagne	100	100	100
RCI Financial Services Belgique (ex-Overlease Belgique)	Belgique	100	100	100
RCI Argentine	Argentine	100	100	100
RCI Financial Services BV	Pays-Bas	100	100	100
RCI Finanzholding GmbH	Allemagne	100	100	100
RCI Gest SCA et ses filiales	Portugal	100	100	100
RCI Leasing GgmbH co OHG	Allemagne	100	100	100
Refactor	Italie	100	100	100
Renault Autofin SA	Belgique	100	100	100
RCI Banque AG (ex-Renault Bank)	Autriche	100	100	100

(5) Sofasa est consolidée globalement depuis le 28 mars 2003 après avoir été mise en équivalence les années précédentes (cf. note 2.1-A).

(6) Renault Algérie est consolidée depuis le 1er janvier 2003.

(7) La Compagnie Financière Renault a fusionné avec Renault s.a.s en 2003.

(8) Liquidation de Diac Belgique en décembre 2002.

Sociétés consolidées par intégration globale (suite tableau)

Pourcentage d'intérêts du Groupe		2003	2002	2001
Renault Crédit SA	Suisse	100	100	100
Renault Crédit Polska[9]	Pologne	100	100	100
Renault Financiaciones	Espagne	100	100	100
RNC (ex-Accordia)	Italie	100	100	100
Sociétés de portefeuille et autres établissements de crédit				
Renault Acceptance BV	Pays-Bas	100	100	100
Renault Acceptance GmbH	Allemagne	100	100	100
Renault Acceptance Ltd.	Grande-Bretagne	100	100	100
Sociétés de service				
ARTIDA	Espagne	100	100	100
Overlease Espagne	Espagne	100	100	100
RCI Gest Seguros	Portugal	100	100	100
RCI Versicherungs Service GmbH	Allemagne	100	100	100
Réalisation, Études, Courtage et Assurances	France	100	100	100
Renault do Brasil S/A Corr. de Seguros	Brésil	100	100	100
Renault Services SA	Belgique	100	100	100
Société Internationale de Gestion et de Maintenance Automobile	France	100	100	100

(9) Renault Crédit Polska est consolidée par intégration globale à compter de juin 2002. Elle n'était pas consolidée avant cette date.

Sociétés consolidées par intégration proportionnelle

Pourcentage d'intérêts du Groupe		2003	2002	2001
AUTOMOBILE				
Direction de l'Ingénierie et des Fabrications				
Française de Mécanique	France	50	50	50
GIE TA 96	France	50	50	50
FINANCEMENT DES VENTES				
CFI Renault do Brasil	Brésil	60	60	60
Cia Arrademento Mercantil Renault do Brasil	Brésil	60	60	60
Renault Crédit Car	Belgique	50	50	50
Renault Financial Services Ltd. (RFS)	Grande-Bretagne	50	50	50
ROMBO Compania Financiera	Argentine	60	60	60
Sygma Finance	France	50	50	50
Overlease italie	Italie	49	-	-
AUTRE				
Irisbus Holding et ses filiales[10]	Espagne	-	-	50

(10) La participation dans Irisbus a été cédée le 2 janvier 2002 (cf. note 2.2-B).

Sociétés consolidées par mise en équivalence

Pourcentage d'intérêts du Groupe		2003	2002	2001
AUTOMOBILE				
Direction des Opérations Internationales				
MAIS	Turquie	49	49	49
Groupe Nissan Motor	Japon	44,4	44,4	36,8
Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa)[11]	Colombie	-	24	24
Autres sociétés				
Groupe AB Volvo	Suède	21	21	21
Groupe Teksid	Italie	19	33	33

(11) Sofasa est consolidée globalement depuis le 28 mars 2003 après avoir été mise en équivalence les années précédentes (cf. note 2.1-A).

4.2. Comptes sociaux

Les **états financiers résumés de Renault SA** présentés ci-après sont extraits des comptes annuels établis en conformité avec les principes comptables généralement admis en France pour les comptes sociaux. Les comptes sociaux complets sont tenus à disposition des actionnaires sur le bureau de l'Assemblée ou sont disponibles au siège de Renault SA au 13-15, quai Le Gallo, 92513 Boulogne-Billancourt Cedex ou à la Direction Financière, 27-33, quai Le Gallo, 92512 Boulogne-Billancourt Cedex.

4.2.1 Rapport général des Commissaires aux Comptes

Exercice clos le 31 décembre 2003

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2003, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Renault, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

JUSTIFICATION DE NOS APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, et qui s'appliquent pour la première fois à cet exercice, nous portons à votre connaissance l'élément suivant.

Ainsi qu'il est précisé à la note n° 1.A.a) de l'annexe aux comptes annuels et conformément à l'avis n° 34 du Conseil National de la Comptabilité, Renault a opté pour la mise en équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive. Les titres éligibles dans le cadre de cette option concernent Renault s.a.s., Dacia et Sofasa, dont le coût historique d'acquisition s'élève à 3 445 M€. La valeur d'équivalence au 31 décembre 2003 de ces titres s'élève à 3 691 M€, soit un impact favorable sur les capitaux propres sociaux de Renault à cette date de 246 M€.

La détermination de la valeur d'équivalence de ces titres est établie sur la base des règles et méthodes comptables utilisées pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe. Pour apprécier cette valeur d'équivalence, nous nous sommes appuyés sur le résultat des diligences mises en œuvre dans le cadre de l'audit des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2003.

Les appréciations que nous avons portées sur cet élément s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit qui porte sur les comptes annuels pris dans leur ensemble et contribuent à la formation de l'opinion sans réserve exprimée dans la première partie de ce rapport.

VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, ainsi qu'à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly et Courbevoie, le 9 mars 2004,

les Commissaires aux Comptes,

Deloitte Touche Tohmatsu

O. Azières

A. Raimi

Ernst & Young Audit

J.-F. Bélorgey

D. Mary-Dauphin

4.2.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs

Exercice clos le 31 décembre 2003

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Renault, et en exécution de la mission prévue à l'article L. 228-37 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs.

Nous avons établi le 9 mars 2004 notre rapport général sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2003 et notre rapport sur les comptes consolidés.

Les éléments de calcul de la rémunération des titres participatifs ont été déterminés par la direction de Renault. Il nous appartient de nous prononcer au regard de leur conformité avec le contrat d'émission et de leur concordance avec les comptes consolidés.

Les éléments de calcul qui nous ont été communiqués se présentent comme suit.

La rémunération des titres participatifs comprend une partie variable déterminée ainsi :

$$\text{Partie variable du coupon précédent} \times \frac{\text{Chiffre d'affaires consolidé de l'exercice}}{\text{Chiffre d'affaires consolidé de l'exercice précédent à structure et méthodes identiques}}$$

Le rapport des chiffres d'affaires est arrondi au millième le plus proche.

Pour les coupons qui seront payés le 25 octobre 2004, les éléments de calcul qui nous ont été communiqués se présentent comme suit :

- Partie variable du coupon précédent (en euros)	:	9,20
- Chiffre d'affaires consolidé 2003 (en millions d'euros)	:	37 525
- Chiffre d'affaires consolidé 2002 à structure et méthodes de consolidation identiques à 2003 (en millions d'euros)	:	36 167
- Partie variable du coupon payable le 25 octobre 2004 (en euros)	:	9,55

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la conformité et la concordance des éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs avec le contrat d'émission et les comptes consolidés ayant fait l'objet d'un audit.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la conformité et la concordance des éléments de calcul servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs.

Neuilly et Courbevoie, le 9 mars 2004,

les Commissaires aux Comptes

Deloitte Touche Tohmatsu — Ernst & Young Audit

O. Azières — **A. Raimi** — **J.-F. Bélorgey** — **D. Mary-Dauphin**

4.2.3 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Exercice clos le 31 décembre 2003

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

CONVENTIONS AUTORISÉES AU COURS DE L'EXERCICE

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de celles dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article 92 du décret du 23 mars 1967, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

La convention ci-dessous a été établie avec la société Nissan Motor Co., Ltd. :

Cession de titres entre Renault SA, Nissan Motor Co., Ltd. et Renault-Nissan B.V.

Administrateurs concernés : Messieurs L. Schweitzer et C. Ghosn

En date du 25 février 2003, votre Conseil a autorisé la signature de la convention de cession des titres entre, d'une part, Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd. Et, d'autre part, Renault-Nissan B.V. aux termes de laquelle l'intégralité des titres de la société Renault-Nissan Purchasing Organization a été cédée à Renault-Nissan B.V. Cette convention s'est traduite par la cession des titres Renault-Nissan Purchasing Organization à leur valeur nette comptable soit 25 000 €.

Neuilly et Courbevoie, le 9 mars 2004,

les Commissaires aux Comptes

Deloitte Touche Tohmatsu		Ernst & Young Audit	
O. Azières	**A. Raimi**	**J.-F. Bélorgey**	**D. Mary-Dauphin**

4.2.4. Comptes simplifiés de Renault SA

Compte de résultat simplifié

en millions d'euros	2003	2002	2001 pro-forma
Produits d'exploitation			3
Charges d'exploitation	26	43	9
Résultat d'exploitation	**(26)**	**(43)**	**(6)**
Produits des titres et créances rattachées	465	411	373
Reprises de provisions			6
Dotations aux provisions	(94)	(16)	(8)
Produits et charges liés aux participations	**371**	**395**	**371**
Différences positives de change	190	280	323
Reprises de provisions pour risques de change		39	42
Différences négatives de change	(41)	(45)	(151)
Produits et charges liés au change	**149**	**274**	**214**
Intérêts perçus et autres produits assimilés	21	23	30
Intérêts versés et autres charges assimilées	(195)	(247)	(440)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(1)	(1)	(59)
Reprises de provisions et transfert de charges	119	45	
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		2	
Autres produits et charges financiers	**(56)**	**(178)**	**(469)**
Résultat financier	**464**	**491**	**116**
Résultat courant avant impôts	**438**	**448**	**110**
Produits exceptionnels	381	2 771	3
Charges exceptionnelles	48	161	50
Résultat exceptionnel (note 2)	**333**	**2 610**	**(47)**
Impôt sur les bénéfices (note 3)	**0**	53	107
Résultat net de l'exercice	**771**	**3 111**	**170**

2001 pro-forma : il s'agit du résultat qu'aurait réalisé Renault SA si les apports partiels d'actif étaient intervenus le 1er janvier 2001.

Bilan simplifié

en millions d'euros	2003			2002	2001
ACTIF	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net	pro-forma Net
Immobilisations incorporelles et corporelles	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Participations évaluées par équivalence (note 4)	3 691		3 691	3 544	2 970
Participation dans Nissan Motor (note 4)	6 413		6 413	6 413	4 552
Autres participations (note 4)	67	67	0	85	205
Autres titres immobilisés	1	1	0	13	13
Créances rattachées à des participations (note 5)	9 322	5	9 317	7 739	7 923
Prêts	59		59	80	220
Immobilisations financières	**19 553**	**73**	**19 480**	**17 874**	**15 883**
ACTIF IMMOBILISÉ	**19 553**	**73**	**19 480**	**17 874**	**15 883**
Créances	**99**		**99**	**18**	**57**
Valeurs mobilières de placement (note 6)	**535**		**535**	425	347
Charges constatées d'avance	**1**		**1**	**3**	**0**
Autres comptes d'actif	**18**		**18**	**48**	**118**
TOTAL ACTIF	**20 206**	**73**	**20 133**	**18 368**	**16 405**

La colonne pro-forma (16 405 millions d'euros) correspond aux montants mentionnés dans le traité d'apports partiels d'actif : (éléments non apportés : 12 241 millions d'euros, titres Renault s.a.s. en rémunération des apports : 2 669 millions d'euros et financement de Renault s.a.s. : 1 495 millions d'euros)

Bilan simplifié

en millions d'euros	2003	2002	2001 pro-forma
PASSIF			
Capital	1 086	1 086	923
Primes d'émission	4 423	4 423	2 419
Ecart de réévaluation	9	9	9
Ecart d'équivalence	246	487	2 263
Réserves légale et réglementées	108	92	91
Report à nouveau	5 978	3 199	3 145
Résultat pro-forma de Renault s.a.s.[1]			384
Résultat de l'exercice	771	3 111	170
Provisions réglementées			6
CAPITAUX PROPRES (note 7)	**12 621**	**12 407**	**9 410**
Autres fonds propres	**324**	**324**	**324**
Provisions pour risques et charges (note 8)	**170**	**397**	**383**
Emprunts obligataires	4 249	3 310	2 662
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	325	343	2 207
Emprunts et dettes financières divers	1 960	1 413	1 278
Emprunts et dettes financières (note 9)	**6 534**	**5 066**	**6 147**
Autres dettes	**109**	**48**	**113**
Comptes de régularisation	**375**	**126**	**28**
TOTAL PASSIF	**20 133**	**18 368**	**16 405**

La colonne pro-forma (16 405 millions d'euros) correspond aux montants mentionnés dans le traité d'apports partiels d'actif : (éléments non apportés : 5 500 millions d'euros, financement de Renault s.a.s. : 1 495 millions d'euros, situation nette de Renault SA : 9 410 millions d'euros).

(1) Il s'agit du résultat qu'aurait réalisé Renault s.a.s si les apports partiels d'actif étaient intervenus le 1er janvier 2001.

Tableau de financement

en millions d'euros	2003	2002	2001
Capacité d'autofinancement	478	613	1 250
Diminution du besoin en fonds de roulement	371		843
Cessions immobilisations incorporelles, corporelles et financières		166	1 720
Cessions immobilisations incorporelles et corporelles dans le cadre des apports partiels d'actifs à Renault s.a.s.		2 280	
Cessions immobilisations financières dans le cadre des apports partiels d'actif à Renault s.a.s.	188	6 768	
Augmentation (diminution) des autres ressources à long terme	3	(93)	3
Augmentation des capitaux propres	0	2 167	61
Ressources avant endettement	**1 040**	**11 901**	**3 877**
Distribution de l'exercice	316	250	213
Augmentation du besoin en fonds de roulement		3 744	
Investissements corporels et incorporels			983
Investissements en immobilisations financières	263	1 900	1 868
Titres Renault s.a.s. attribués en contrepartie des apports partiels d'actifs	182	2 669	
Augmentation (diminution) des autres emplois à long terme	(1 536)	1 008	(86)
Changement de présentation	4		
Transfert des provisions pour risques dans le cadre des apports partiels d'actif à Renault s.a.s.	2	1 380	
Transfert des provisions réglementées dans le cadre des apports partiels d'actif à Renault s.a.s.		249	
Emplois avant endettement	**(769)**	**11 200**	**2 978**
Excédent (déficit) des ressources avant endettement	**1 809**	**701**	**899**
Augmentation (diminution) de l'endettement financier net	**(1 809)**	**(701)**	**(899)**

4.2.5. Annexe

Les seules règles et méthodes comptables spécifiques à la holding Renault SA sont mentionnées ci-dessous. Il convient de se référer aux comptes consolidés pour les descriptions des autres règles et méthodes comptables.

1 - RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes de la société Renault SA sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises. Les comptes annuels de l'exercice ont été élaborés et présentés conformément au plan comptable général 99-03 du 29 avril 1999 modifié par les règlements du Comité de la Réglementation Comptable N° 99-08, 99-09 du 24 novembre 1999 et 2000-06 du 7 décembre 2000, dans le respect des principes de prudence, d'indépendance des exercices et de continuité d'exploitation.

La provision sur actions propres représentant l'écart entre la valeur nette comptable de ces actions et leur prix d'exercice a fait l'objet d'un changement de présentation au titre de l'exercice 2003, conformément à la position publiée par la CNCC dans son bulletin de mars 2003 (n° 129). Ce changement de présentation n'a pas un impact significatif sur la présentation du bilan au 31.12.2002 et au 31.12.2003 (note 6).

A. Participations

a) Renault SA a opté pour la mise en équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive, conformément à l'avis N° 34 du Conseil National de la Comptabilité (juillet 1988) :

- le périmètre d'application de la méthode correspond aux sociétés consolidées par intégration globale,
- les capitaux propres de ces sociétés sont déterminés sur la base des principes comptables retenus pour la consolidation ; s'agissant d'une méthode d'évaluation, il n'est tenu compte d'aucune élimination concernant les opérations intra sociétés du Groupe,
- pour l'évaluation d'une filiale, les titres qu'elle détient sur des sociétés contrôlées de façon exclusive par le Groupe sont estimés selon la même méthode,
- la variation annuelle de la quote-part globale de capitaux propres représentative de ces titres ne constitue pas un élément de résultat, elle est inscrite en capitaux propres au poste « Écart d'équivalence » ; cet écart n'est pas distribuable et ne peut être utilisé à compenser les pertes. Lorsque l'écart d'équivalence devient négatif, une provision pour dépréciation globale est dotée par le compte de résultat.

b) Les titres de participation des sociétés non contrôlées de façon exclusive figurent au bilan à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat. Ils sont évalués à la plus faible des valeurs d'acquisition ou d'évaluation. Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. La valeur d'inventaire est appréciée en fonction d'une analyse tenant compte selon les cas, de l'actif net comptable, de la valeur de rendement, de l'actif ré-estimé, de la valeur probable de négociation et des perspectives d'avenir.

B. Conversion des dettes et créances en devises étrangères

La conversion des dettes et créances en devises est effectuée comme suit :

- conversion de l'ensemble des dettes et créances libellées en devises aux taux en vigueur au 31 décembre,
- enregistrement des écarts par rapport aux valeurs d'origine dans les comptes de régularisation actif ou passif (écart de conversion),
- constitution d'une provision pour risque de change pour les pertes latentes compte tenu :
  - de la compensation préalable des pertes et des gains latents sur les opérations à terme voisin,
  - de la neutralisation des opérations faisant l'objet d'une couverture de change.

C. Instruments financiers à terme

Les différences résultant des variations de valeur des instruments financiers utilisés dans le cadre d'opérations de couverture sont enregistrées en résultat de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges de l'élément couvert.

Les différences résultant des variations de valeur des instruments financiers utilisés dans le cadre d'opérations non qualifiées de couverture réalisées sur des marchés organisés ou assimilés sont portées en compte de résultat.

Les résultats des contrats de gré à gré non assimilables à des opérations de marché sont enregistrés lors du dénouement de l'opération. À la clôture de l'exercice, les moins-values latentes sont provisionnées.

D. Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont définies conformément au règlement CRC 00-06 :

- Un passif est un élément du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entité, c'est-à-dire une obligation de l'entité à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. L'ensemble de ces éléments est dénommé passif externe. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel. Elle peut également découler des pratiques passées de l'entité, de sa politique affichée ou d'engagements publics suffisamment explicites qui ont créé une attente légitime des tiers concernés sur le fait qu'elle assumera certaines responsabilités.

- Les provisions pour risques et charges ont un caractère éventuel au titre de leur montant ou de leur échéance mais correspondent à une obligation probable ou certaine à la date de clôture. Le passif éventuel correspond à une obligation qui n'est ni probable ni certaine à la date d'établissement des comptes, ou à une obligation probable pour laquelle la sortie de ressources ne l'est pas.

L'obligation envers un tiers doit exister à la date de clôture. Si l'obligation n'est qu'éventuelle, elle n'est pas reconnue au passif, mais est mentionnée dans l'Annexe.

2 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Les produits exceptionnels comprennent notamment :
- l'écart d'équivalence relatif aux titres apportés à Renault s.a.s. lors des apports partiels d'actif pour 46 millions d'euros,
- la reprise de provision pour risques de 317 millions d'euros (note 8)

Les charges exceptionnelles comprennent notamment :
- la valeur brute (18 millions d'euros) des titres de participation Nissan Diesel cédés,
- une dotation nette aux provisions de 8 millions d'euros au titre de la restructuration de la société que Renault détient conjointement avec un partenaire chinois.

3 - IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

Comme indiqué dans l'Annexe aux comptes annuels et consolidés, Renault SA a décidé de ne pas renouveler la demande d'application du Régime Fiscal du Bénéfice Consolidé qui expire à fin 2003.

Parallèlement, les filiales françaises détenues à plus de 95 % versent directement à Renault SA le montant de l'impôt sur les bénéfices dont elles sont redevables dans le cadre de la convention d'intégration fiscale qui les lie. Chaque entité du périmètre d'intégration fiscale comptabilise la charge d'impôt qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément.

Les économies d'impôt générées par l'intégration fiscale constituent un produit comptabilisé par la tête de Groupe.

En conséquence, en 2003, la détermination de l'impôt selon les dispositions du Régime Fiscal du Bénéfice Consolidé et dans le contexte de ce non-renouvellement à compter du 1er janvier 2004, compensée par les effets de l'intégration fiscale en France, a conduit Renault SA à ne pas enregistrer de charge d'impôt.

La provision antérieurement constituée pour couvrir l'impact sur la charge d'impôt lié au retournement de la situation financière du groupe Nissan a été reprise (note 8).

Par ailleurs, la situation fiscale latente de Renault SA est la suivante :

en millions d'euros	2002		Variations		2003	
	Actif (1)	Passif (2)	Actif	Passif	Actif (1)	Passif (2)
Charges non déductibles temporairement						
▪ Provisions pour risques et charges	12		11		23	
▪ Autres	81		(55)		26	
Produits non taxables temporairement						
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	56	10	73	(10)	129	
Total	**149**	**10**	**29**	**(10)**	**178**	**0**

4 - PARTICIPATIONS ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

en millions d'euros	Apport partiel d'actifs								
	Montant en début d'exercice	Titres apportés	Titres Renault s.a.s. reçus	Acquisitions	Cessions	Changement de périmètre	Dotations/ reprises de l'exercice	Variation de l'exercice	Montant en fin d'exercice
Participations évaluées par équivalence	3 544	(111)	182	263		8		(195)	3 691
Participation dans Nissan Motor Co., Ltd.	6 413								6 413
Autres participations	85	(77)			(18)	(8)	18		0
Total	**10 042**	**(188)**	**182**	**263**	**(18)**	**0**	**18**	**(195)**	**10 014**

Suite à l'obtention de l'accord des tiers partenaires de six des huit sociétés restées provisoirement chez Renault SA (Artès, Renault Algérie, Renault Maroc, Inokom, Avtoframos, Revoz), les titres de ces sociétés ont été apportés à Renault s.a.s. par la réalisation d'un complément d'apport partiel d'actifs début 2003. Cet apport a été évalué à la valeur nette de 182 millions d'euros moyennant l'attribution à Renault SA de 2 225 644 actions nouvelles de 15,25 euros chacune, entièrement libérées (soit 34 millions d'euros), assorties d'une prime d'apport de 66,73 euros par action (soit 148 millions d'euros) par la société Renault s.a.s. à titre d'augmentation de capital en rémunération de l'apport.

A. Participations évaluées par équivalence

Les titres de participation des sociétés évaluées par équivalence, Revoz et Renault Maroc, ont été apportés à leur valeur nette comptable (111 millions d'euros) lors de l'apport partiel d'actifs à Renault s.a.s. Les titres Sofasa et Dacia, représentant un total de 311 millions d'euros, demeurent détenus par Renault SA.

En contrepartie du complément d'apport partiel d'actifs, Renault SA a reçu pour 182 millions d'euros de titres Renault s.a.s.

Les acquisitions de titres sur 2003, soit 263 millions d'euros, sont constituées d'une part, d'une souscription à hauteur de 251 millions d'euros à l'augmentation de capital Dacia et, d'autre part, du rachat de titres Dacia à des minoritaires pour 12 millions d'euros.

B. Autres participations

Les titres Inokom, Renault Algérie, Avtoframos et Artès ont été apportés à leur valeur nette comptable (113 millions avant reprise de provisions pour dépréciation de 36 millions, soit un montant net de 77 millions d'euros) lors du complément d'apport partiel d'actifs à Renault s.a.s début 2003.

Les titres Nissan Diesel dépréciés à 100 % ont été partiellement cédés pour une valeur nulle ; la provision pour dépréciation rattachée à ces titres a donc été reprise pour un montant de 18 millions d'euros.

5 - CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

en millions d'euros	Montant en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant en fin d'exercice
Avances capitalisables	5			5
Créances rattachées à des participations	7 739	3 695	2 117	9 317
Total valeurs brutes[1]	**7 744**	**3 695**	**2 117**	**9 322**
Provisions pour dépréciation	(5)			(5)
TOTAL NET	**7 739**	**3 695**	**2 117**	**9 317**
[1]dont part à moins d'un an	*6 008*	*3 545*	*519*	*9 034*
dont part à plus d'un an	*1 736*	*150*	*1 598*	*288*

Les créances rattachées aux participations comprennent pour :

- 2 918 millions d'euros de placements de trésorerie auprès des sociétés financières du Groupe dans le cadre de la gestion de trésorerie de celui-ci (1 105 millions d'euros en 2002) ;
- 1 757 millions d'euros de prêts court terme vis-à-vis de Renault s.a.s. (1 091 millions d'euros en 2002) ;
- 4 642 millions de prêts dans le cadre du financement des Sociétés en Nom Collectif détenant une partie des actifs industriels du Groupe en France, ainsi que d'autres filiales du Groupe (5 543 millions d'euros en 2002).

6 - VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement comprennent les titres de Renault SA auto-détenus pour 535 millions d'euros (dont 94 millions d'euros représentant 1 761 693 actions acquises en 2003).

Ces titres sont destinés aux options d'achat d'actions consenties aux cadres et aux dirigeants du Groupe.

La provision pour dépréciation constatée à fin 2002 (31 millions d'euros) correspondait :

- d'une part, à l'écart entre la valeur d'acquisition de ces titres et leur valeur d'inventaire calculée à partir de la moyenne des cours de Bourse du dernier mois de l'exercice (27 millions d'euros)
- d'autre part, à la moins-value potentielle entre la valeur, nette de dépréciation, de ces titres et le prix d'exercice des différents programmes d'options d'achat (4 millions d'euros).

Conformément à la position du CNCC publiée dans son bulletin N° 129 de mars 2003, seul l'écart entre la valeur d'acquisition de ces titres et leur valeur d'inventaire doit être désormais présenté en provision pour dépréciation en minoration de l'actif, le second faisant l'objet d'une provision pour risques et charges au passif du bilan.

À la clôture de l'exercice 2003, compte tenu de l'évolution du marché boursier, seule la provision pour risques et charges de 4 millions d'euros doit être maintenue. La provision pour dépréciation (27 millions d'euros) a donc été reprise dans le résultat financier de l'exercice.

7 - CAPITAUX PROPRES

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

en millions d'euros	Solde en début d'exercice	Affectation du résultat	Augmentations	Diminutions	Autres	Solde en fin d'exercice
Capital	1 086					1 086
Prime d'émission	4 423					4 423
Écart de réévaluation	9					9
Écart d'équivalence	487			(46)	(195)	246
Réserves légale et réglementée	92	16				108
Report à nouveau	3 199	2 779				5 978
Résultat de l'exercice	3 111	(3 111)	771			771
Total	**12 407**	**(316)**	**771**	**(46)**	**(195)**	**12 621**

Les 46 millions d'euros mentionnés dans la colonne « Diminutions » correspondent à l'écart d'équivalence rattaché aux titres apportés à Renault s.a.s. sur l'exercice et ont été, à ce titre, repris en résultat exceptionnel (note 2).

A. Affectation du résultat

L'affectation du résultat de l'exercice 2002, décidée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 29 avril 2003, s'est traduite par la distribution de dividendes pour 316 millions d'euros (soit 1,15 euro par action), l'augmentation de la réserve légale (16 millions d'euros) ainsi que celle du report à nouveau pour le solde, soit 2 779 millions d'euros.

B. Au 31 décembre 2003, le capital de Renault SA se répartit comme suit :

	Nombre de titres détenus	% du capital
État	**44 588 484**	15,65 %
Salariés	**11 616 248**	4,08 %
Auto-contrôle	**11 522 046**	4,04 %
Nissan	**42 740 568**	15,00 %
Autres	**174 469 772**	61,23 %
Total	**284 937 118**	100 %

La valeur nominale du titre Renault SA s'élève à 3,81 euros (25 francs).

Compte tenu des titres auto-détenus et des titres détenus par Nissan Finance Co., Ltd., le nombre de droits de vote s'élève à 230 674 504, soit 80,96 %.

En 2003, l'État a poursuivi la réduction de sa participation dans le capital de Renault SA le 28 juillet 2003 par cession de 24 224 755 actions, dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels français et étrangers. Ce nombre d'actions cédées a été augmenté de 2 422 476 actions par exercice d'une option de sur-allocation consentie par l'État au syndicat bancaire, portant le nombre d'actions ainsi cédées par l'État à 26 647 231 actions.

Au 31 décembre 2003, l'État français détient 15,65 % du capital.

Conformément à la législation, 10 % du nombre total d'actions cédées par l'État, a été proposé aux salariés et anciens salariés de Renault SA et de ses filiales détenues, directement ou indirectement, à plus de 50 %. Ces derniers détiennent désormais 4,08 % du capital.

Du fait des différentes opérations intervenues en 2003, la part du capital détenue par le public est passée de 52,17 % au 31 décembre 2002 à 61,23 % au 31 décembre 2003.

8 - PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Au 31 décembre 2003, les provisions pour risques et charges s'élèvent à 170 millions d'euros contre 397 millions d'euros au 31 décembre 2002.

Le mouvement de l'année correspond essentiellement à la reprise de provision (317 millions d'euros) liée au caractère temporaire de l'économie d'impôt résultant de l'intégration du groupe Nissan dans le calcul de l'impôt courant de Renault SA au titre du Régime du Bénéfice Fiscal Consolidé dont Renault n'a pas souhaité la reconduction après son échéance à la fin de l'exercice 2003.

en millions d'euros	2002	Dotations	Reprises avec consommation	Reprises sans consommation	Autres(*)	2003
Provisions pour risques filiales	14	10	(2)			22
Autres provisions pour risques et charges	383	129	(362)		(2)	148
Total	**397**	139	(364)	0	(2)	**170**

(*) Provision Revoz (6 millions d'euros) apportée à Renault s.a.s. lors du complément d'apport partiel d'actifs. Changement de présentation des actions d'auto-contrôle (4 millions d'euros).

9 - EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

A. Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires s'analysent comme suit :

en millions d'euros	Devise d'émission	2003	2002	2001
Emprunt obligataire 2003 à 4,785 %	EUR	20		
Emprunt obligataire 2003 à 1,23 %	JPY	222		
Emprunt obligataire 2003 à 4,41 %	EUR	10		
Emprunt obligataire 2003 à 5,4025 %	EUR	41		
Emprunt obligataire 2003 à 4,25375 % - tranche A	EUR	65		
Emprunt obligataire 2003 à 4,2675 % - tranche B	EUR	35		
Emprunt obligataire 2003 à 0,7150 %	EUR	81		
Emprunt obligataire 2003 à 0,8105 %	JPY	52		
Emprunt obligataire 2003 à 1,2360 %	EUR	741		
Emprunt obligataire 2003 à 0,70 %	JPY	37		
Emprunt obligataire 2003 à 0,75 %	JPY	37		
Emprunt obligataire 2003 à 0,70 %	JPY	52		
Emprunt obligataire 2003 à 1,013 %	JPY	7		
Emprunt obligataire 2002 à 0,8675 %	JPY	7	8	
Emprunt obligataire 2002 à 1,86 %	EUR	871	946	
Emprunt obligataire 2001 à 1,29 %	JPY	370	402	433
Emprunt obligataire 2000 à 2,7276 %	EUR	458	500	500
Emprunt obligataire 1999 à 1,795 %	EUR	461	500	539
Emprunt obligataire 1998 Pibor + 3 mois - 0,17 %	FRF	76	76	76
Emprunt obligataire 1996 à 2,9111 %	FRF	292	305	305
Emprunt obligataire 1994 à 3,8627 %	FRF	292	305	305
Emprunt obligataire 1993 à 7,25 %	FRF			229
Emprunt obligataire 1993 à 7,50 %	FRF	0	229	229
Intérêts courus non échus		22	39	46
Total		**4 249**	**3 310**	**2 662**

Les taux présentés dans le tableau ci-dessus correspondent aux taux après « swap » de couverture, et non aux taux d'origine.

Les principaux emprunts obligataires faisant l'objet d'un contrat d'échange de devises pour les ramener en yens sont :

- émission du 21 juillet 1999, d'une durée de 7 ans, pour 500 millions d'euros au taux de 5,1250 %. Cet emprunt a fait l'objet d'un contrat d'échange de devises pour le ramener à 62,2 milliards de yens au taux de 1,795 % ;
- émission du 26 juin 2002, d'une durée de 7 ans, pour 1 000 millions d'euros au taux de 6,125 %. Cet emprunt a fait l'objet d'un contrat d'échange de devises pour le ramener à 117,6 milliards de yens au taux de 1,86 % ;
- émission du 19 octobre 2000, d'une durée de 7 ans, pour 500 millions d'euros au taux de 6,3750 %. Un contrat d'échange de devises du 21 janvier 2003 a ramené l'emprunt à 61,8 milliards de yens au taux de 2,7276 % ;
- émission du 2 mars 1994, d'une durée de 10 ans, pour 305 millions d'euros au taux de 6,25 %. Un contrat d'échange de devises du 17 avril 2003 a ramené l'emprunt à 39,4 milliards de yens au taux de 3,8627 % ;
- émission du 20 décembre 1996, d'une durée de 9 ans, pour 305 millions d'euros au taux de 5,80 %. Un contrat d'échange de devises du 17 avril 2003 a ramené l'emprunt à 39,5 milliards de yens au taux de 2,9111 % ;
- émission du 28 mai 2003, d'une durée de 7 ans, pour 750 millions d'euros au taux de 4,625 %. Le contrat d'échange de devises a ramené l'emprunt à 100,1 milliards de yens au taux de 1,236 % ;

Émission le 2 décembre 2003 sur le marché domestique japonais d'un deuxième emprunt obligataire d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 30 milliards de yens au taux de 1,23 %.

Les échéances des emprunts obligataires sont les suivantes :

en millions d'euros	**2003**	2002	2001
Part à moins d'un an	313	268	286
Part à plus d'un an et moins de 5 ans	2 263	2 096	1 876
Part à plus de 5 ans	1 673	946	500
Total	**4 249**	**3 310**	**2 662**

B. Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Les « emprunts et dettes auprès des établissements de crédit » s'analysent comme suit :

en millions d'euros	**2003**	2002	2001
Emprunts auprès des établissements de crédit du Groupe	2	2	1 878
Emprunts auprès des établissements de crédit hors Groupe	323	341	329
Total	**325**	**343**	**2 207**

Leurs échéances sont les suivantes :

en millions d'euros	**2003**	2002	2001
Part à moins d'un an	9	19	1 880
Part à plus d'un an et moins de 5 ans	316	162	14
Part à plus de 5 ans		162	313
Total	**325**	**343**	**2 207**

Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an comprennent des tirages à court terme sur des lignes de crédit dont l'échéance est à plus d'un an. Ils sont rémunérés au taux du marché.

C. Emprunts et dettes financières divers

Les échéances sont les suivantes :

en millions d'euros	**2003**	2002	2001
Part à moins d'un an	1 760	1 413	1 277
Part à plus de 5 ans	200		1
Total	**1 960**	**1 413**	**1 278**

Les emprunts et dettes financières comprennent notamment 404 millions d'euros de billets de trésorerie auprès de diverses banques. Le solde (1 556 millions d'euros) est constitué d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire.

Aucun emprunt n'est assorti de sûretés réelles.

Renseignements concernant les filiales et participations (en millions d'euros)

Sociétés	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu en %	Résultat du dernier exercice	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice
Participations évaluées par équivalence					
Renault s.a.s.	534	2 051	100,00	(442)	33 719
Dacia	424	(127)	99,13	(89)	438
Sofasa	1	30	23,71	4	239
Autres titres de participation					
Sanjang Automotive and Co.	35	(52)	45,00	(10)	7
Nissan Motor Co.	4704	10 041	44,37	3 456	55 119
Nissan Diesel Motor Co.	106	245	16,88	(324)	2 961

Renseignements concernant les filiales et participations (en millions d'euros)

Sociétés	Valeur brute inventaire des titres détenus	Valeur nette inventaire des titres détenus	Prêts et avances consentis par Renault SA et non remboursés	Montant des cautions et avals fournis par Renault SA	Dividendes encaissés par Renault SA en 2003
Participations évaluées par équivalence					
Renault s.a.s.	3 380	3 380	1 757	-	-
Dacia	303	303	-	-	-
Sofasa	8	8	-	-	-
Total participations évaluées par équivalence	**3 691**	**3 691**	**1 757**	**0**	**0**
Autres titres de participation	6 481	6 413	5	0	267

Mentions relatives aux prises de participation

Aucune acquisition significative (variation de plus ou moins 5 % du taux de détention) n'a été effectuée sur l'exercice 2003.

La cession des 14 553 titres Nissan Diesel (18 millions d'euros) est la plus significative sur l'exercice 2003, portant notre participation à 16,9 % contre 22,5 % l'an passé.

Résultats financiers des cinq derniers exercices

en millions d'euros	1999	2000	2001 pro-forma	2001	2002	2003
Situation financière en fin d'exercice						
Capital	914	914	923	923	1 086	**1 086**
Nombre d'actions et de certificats d'investissement restants	239 798 567	239 798 567	242 196 550	242 196 550	284 937 118	**284 937 118**
Résultat global des opérations effectuées						
Chiffre d'affaires hors taxes	29 537	30 870	32 443			
Résultat avant impôt, amortissements et provisions[1]	1 946	2 177	1 425	84	3 005	**446**
Impôt sur les bénéfices	(245)	117	107	107	53	**0**
Résultat après impôt, amortissements et provisions	676	1 454	554	170	3 111	**771**
Résultat distribué	183	213	250		316	
Résultat par action en euros						
Résultat avant impôt, amortissements et provisions[1]	8,12	9,08	5,88	0,35	10,55	**1,57**
Résultat après impôt, amortissement et provisions	2,82	6,06	2,29	0,70	10,92	**2,71**
Dividende net attribué à chaque action	0,76	0,91	0,92		1,15	
Personnel						
Nombre de salariés[2]	44 584	45 942	47 515			
Montant de la masse salariale	1 484	1 635	1 677			
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	653	705	631			

(1) Les provisions sont constituées par les dotations de l'exercice, déduction faite des reprises de provisions devenues sans objet et des provisions utilisées.

(2) Effectifs au 31 décembre.

5

Renseignements sur les principales filiales & organigramme du Groupe

5.1. Renseignements sur les principales filiales *224*

5.2. Organigramme détaillé du Groupe *227*

5.1. Renseignements sur les principales filiales

Renault s.a.s.

13-15, quai Le Gallo
92513 Boulogne-Billancourt Cedex – France

- Filiale à 100 % de Renault SA
- Activité : Renault s.a.s. a notamment pour objet principal l'étude, la construction, le négoce, la réparation, l'entretien et la location de véhicules automobiles et, en particulier, industriels, utilitaires ou de tourisme, de tracteurs et de matériels agricoles et de travaux publics, l'étude et la fabrication de toutes pièces ou équipements utilisés pour la construction ou la circulation de véhicules, la prestation de tous services relatifs à ces activités et plus généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités (article 3 des statuts).
- Chiffre d'affaires 2003 : 33 719 millions d'euros
- Effectifs au 31 décembre 2003 : 49 005 personnes

Renault España

Carretera de Madrid, km 185
47001 Valladolid – Espagne

- Participation à 99,72 % par Renault s.a.s.
- Activité : fabrication et commercialisation, par l'intermédiaire de sa filiale commerciale Recsa, de véhicules particuliers et utilitaires Renault sur le territoire espagnol
- Usines : Valladolid, Palencia et Séville
- Chiffre d'affaires 2003 : 7 895 millions d'euros (données de la consolidation locale)
- Effectifs au 31 décembre 2003 : 12 427 personnes (données de la consolidation locale)

Renault France Automobiles

117-199, avenue Victor Hugo
92100 Boulogne-Billancourt – France

- Participation à 100 % par Renault s.a.s.
- Activité : négoce, réparation, entretien et location de véhicules de tourisme ou utilitaires
- 63 établissements sur le territoire national
- Chiffre d'affaires 2003 : 4 204 millions d'euros (données consolidées, contribution au Groupe)
- Effectifs au 31 décembre 2003 : 9 715 personnes

Renault Argentine

Fray Justo Santa Maria de Oro 1744
1414 Buenos Aires – Argentine

- Participation à 66,64 % par Renault s.a.s.
- Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Renault
- Usine : Cordoba
- Chiffre d'affaires 2003 : 857 millions de pesos (données de la consolidation locale)
- Effectifs au 31 décembre 2003 : 2 316 personnes

Renault do Brasil

Avenida Renault
1300 Borda do Campo
São Jose dos Pinhais – Estado do Parana – Brésil

- Participation à 77,3 % par Renault s.a.s.
- Activité : fabrication et commercialisation de véhicules et équipements automobiles
- Usine : Curitiba
- Chiffres d'affaires 2003 : 1 668 millions de reals (données locales)
- Effectifs au 31 décembre 2003 : 2 469 personnes

OYAK-Renault Otomobil Fabrikalari

Barbaros Plaza C blok No 145 K/6
80700 Dikilitas Besiktas – Istambul – Turquie

- Participation à 51 % par Renault s.a.s.
- Activité : assemblage et fabrication de véhicules Renault
- Usine : Bursa
- Chiffre d'affaires 2003 : 2 076 941 milliards de livres turques
- Effectifs au 31 décembre 2003 : 3 810 personnes

S.N.R. Roulements

1, rue des Usines
74010 Annecy – France

- Participation à 100 % par Renault s.a.s.
- Activité : fabrication et commercialisation de roulements industriels
- Usines : 4 à Annecy et dans sa périphérie, 1 usine à Alès
- Chiffre d'affaires 2003 : 479 millions d'euros (données consolidées, contribution au Groupe)
- Effectifs au 31 décembre 2003 : 3 457 personnes

Dacia

Calea Floreasca
Nr. 133-137, Sector 1
Bucarest – Roumanie

- Participation à 99,13 % par Renault SA
- Activité : fabrication et commercialisation de véhicules
- Usine : Pitesti
- Chiffre d'affaires 2003 : 362 millions d'euros (données consolidées, contribution au Groupe)
- Effectifs au 31 décembre 2003 : 14 347 personnes

Renault Samsung Motors

17th FL, HSBC Building
25, Bongrae-Dong 1-Ga, Jung-Gu
Séoul 100-161 – Corée

- Participation à 70,10 % par Renault
- Activité : fabrication et commercialisation de véhicules
- Usine : Busan
- Chiffre d'affaires 2003 : 1 690 millions d'euros
- Effectifs au 31 décembre 2003 : 5 485 personnes

Revoz

Belokranska Cesta 4
8000 Novo Mesto – Slovénie

- Participation à 66,68 % par Renault s.a.s.
- Activité : fabrication de véhicules
- Usine : Novo Mesto
- Chiffre d'affaires 2003 : 177 041 millions de tolars
- Effectifs au 31 décembre 2003 : 1 971 personnes

Société Financière et Foncière

27-33, quai Le Gallo
92109 Boulogne-Billancourt Cedex – France

- Participation à 100 % par Renault s.a.s.
- Activité : centralisation des flux de trésorerie du Groupe
- Total du bilan (social) au 31 décembre 2003 : 289 millions d'euros
- Effectifs au 31 décembre 2003 : 34 personnes

Renault Finance

48, avenue de Rhodanie
Case postale 1002 Lausanne – Suisse

- Participation à 100 % par Renault Holding (filiale à 100 % de Renault s.a.s.).
- Activité : exécution des opérations de marché (change, taux d'intérêt et couvertures financières sur métaux industriels) de Renault et de ses filiales industrielles et commerciales, opérations interbancaires pour compte propre
- Total du bilan (social) au 31 décembre 2003 : 4 305 millions d'euros
- Effectifs au 31 décembre 2003 : 27 personnes

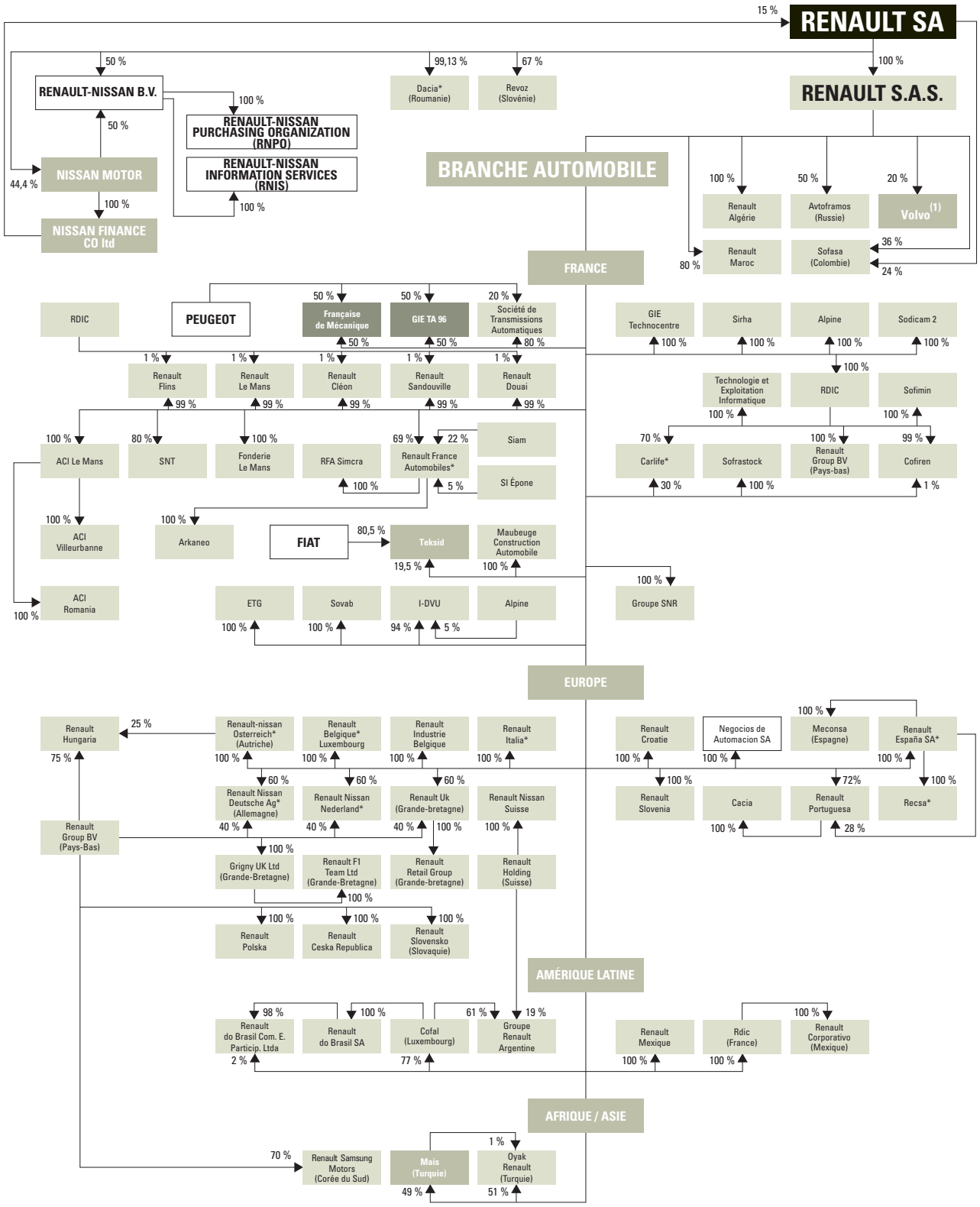
RCI Banque

14, avenue du Pavé Neuf
93168 Noisy-le-Grand Cedex – France

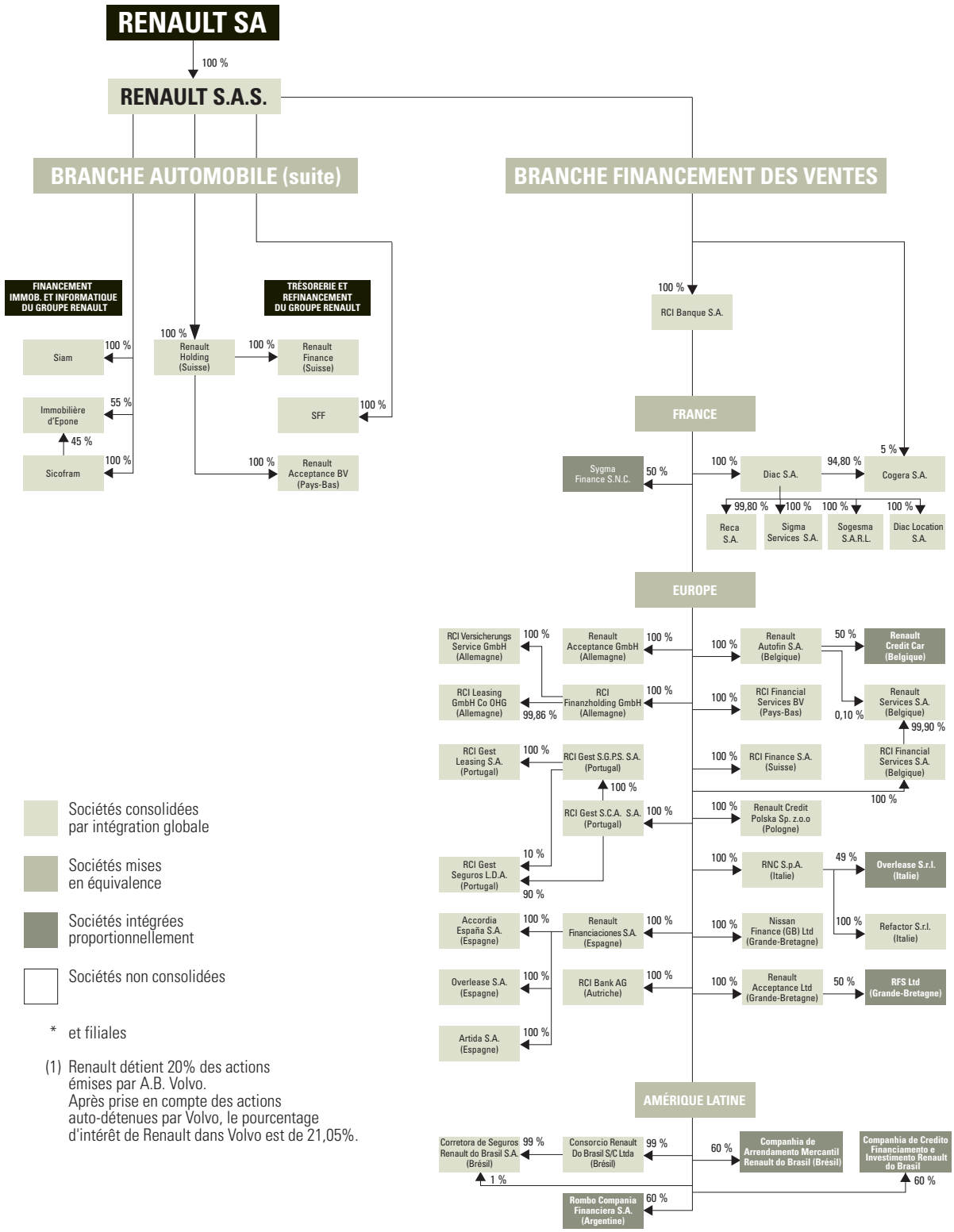
- Participation à 100 % par Renault s.a.s.
- Activité : holding des sociétés de financement des ventes et de services d'assistance à la clientèle des constructeurs Renault et Nissan ; financement des stocks de véhicules et pièces de rechange des constructeurs Renault et Nissan Europe
- Montant net financé en 2003 : 10,4 milliards d'euros (10,3 milliards d'euros hors carte)
- Total du bilan (social) au 31 décembre 2003 : 23,3 milliards d'euros
- Effectifs au 31 décembre 2003 : 3 209 personnes

5.2. Organigramme

GROUPE RENAULT : PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2003



GROUPE RENAULT : PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2003 (SUITE)



6

Renseignements généraux concernant Renault

6.1.	**Renseignements de caractère général concernant la société**	*230*
6.1.1.	Présentation générale	*230*
6.1.2.	Dispositions particulières des statuts	*230*
6.2.	**Renseignements de caractère général concernant le capital**	*232*
6.2.1.	Modification du capital	*232*
6.2.2.	Capital social	*232*
6.2.3.	Tableau d'évolution du capital sur les cinq derniers exercices	*232*
6.2.4.	Plans d'options de souscription ou d'achats d'actions Renault	*233*
6.2.5.	Augmentation de capital réservée aux salariés	*233*
6.2.6.	Augmentation de capital par émission de titres	*233*

6.1. Renseignements de caractère général concernant la société

6.1.1. Présentation générale

DÉNOMINATION SOCIALE ET SIÈGE SOCIAL

Dénomination sociale : Renault

Siège social : 13-15, quai Le Gallo, 92100 Boulogne-Billancourt – France

FORME JURIDIQUE

Société anonyme de droit français, Renault est régie par les dispositions du Livre II du Code du commerce sur les sociétés commerciales et les dispositions de la loi n° 94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise.

DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

La société a été créée le 16 janvier 1945. Elle expirera le 31 décembre 2088 sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

OBJET SOCIAL

Renault a notamment pour objet principal l'étude, la construction, le négoce, la réparation, l'entretien et la location de véhicules automobiles et, en particulier, industriels, utilitaires ou de tourisme, de tracteurs et de matériels agricoles et de travaux publics, l'étude et la fabrication de toutes pièces ou équipements utilisés pour la construction ou la circulation de véhicules, la prestation de tous services relatifs à ces activités et, plus généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités (article 3 des statuts).

NUMÉRO D'IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

La société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le n°441 639 465 (code APE 341 Z), Siret : 441.639.465.03591.

CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES

Les statuts de la société ainsi que les procès-verbaux d'Assemblées Générales, les rapports des commissaires aux comptes et tous documents tenus à disposition des actionnaires en application de la loi peuvent être consultés au siège social.

EXERCICE SOCIAL

L'exercice social commence le 1er janvier et se clôture le 31 décembre de chaque année.

6.1.2. Dispositions particulières des statuts

RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

La répartition des bénéfices est effectuée conformément à la législation en vigueur.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserve, en application de la loi, et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, prélever les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau. Le solde, s'il en existe, est réparti entre les actions, proportionnellement à leur montant libéré et non amorti.

L'Assemblée Générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales. La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée Générale, sans qu'il puisse être supérieur à trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'Administration, en cas d'augmentation du capital.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions légales et réglementaires. Les Assemblées Générales se composent de tous les actionnaires. Les propriétaires d'actions au porteur ou inscrites sur un compte non tenu par la société doivent, pour avoir le droit d'assister ou de se faire représenter aux Assemblées Générales, déposer un certificat établi par l'intermédiaire chargé de tenir leur compte et constatant l'indisponibilité des titres jusqu'à la date de la réunion, au lieu indiqué dans ladite convocation, cinq jours au moins avant la date fixée pour l'Assemblée Générale. Les propriétaires d'actions nominatives inscrites sur un compte tenu par la société doivent, pour participer ou se faire représenter aux Assemblées Générales, avoir leurs actions inscrites à leur compte sur les registres de la société, cinq jours au moins avant la date de la réunion de l'Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration a la faculté de réduire le délai ci-dessus prévu.

ACTIONS ET DROITS DE VOTE

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi. Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de leur titulaire. Toutefois, tant que ces titres ne sont pas entièrement libérés, ils sont obligatoirement au nominatif.

Les actions confèrent le droit de vote.

TITRES AU PORTEUR IDENTIFIABLE

La société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'Actionnaires.

FRANCHISSEMENT DE SEUIL[1]

Outre l'obligation légale d'informer la société de la détention de certaines fractions du capital, tout actionnaire ou société de gestion d'un organisme de placement collectif de valeurs mobilières qui vient à détenir un nombre d'actions égal ou supérieur à 0,5 % du capital ou un multiple de ce pourcentage, inférieur ou égal à 5 % du capital est tenu, dans les cinq jours de bourse à compter de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la société le nombre total d'actions qu'il possède par lettre recommandée avec accusé de réception. Au-delà de 5 %, l'obligation de déclaration prévue à l'alinéa précédent porte sur des fractions de capital de 1 %. Pour la détermination des seuils ci-dessus, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 du Code de commerce. Le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens de l'alinéa qui précède et indiquer la date ou les dates d'acquisition. L'obligation de déclaration s'applique de la même façon en cas de franchissement à la baisse de chacun des seuils ci-dessus, 0,5 % ou 1 % selon le cas.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote pour toute Assemblée d'Actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration, dans la mesure où un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 1 % au moins du capital en font la demande lors de l'Assemblée.

(1) Une résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 avril 2004 prévoit une modification de l'article des statuts sur le franchissement de seuil afin de se conformer à la loi sur la Sécurité financière qui demande que soient également pris en compte les franchissements de seuils en droits de vote (cf. Chapitre 7, Projet de résolutions, dix-neuvième résolution, page 243)

6.2. Renseignements de caractère général concernant le capital

6.2.1. Modification du capital

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut, dans les conditions fixées par la loi, augmenter ou réduire le capital social et autoriser le Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Président du Conseil d'Administration, à procéder à ces opérations.

Les dernières modifications du capital social ont eu lieu au cours de l'exercice 2002. Dans le cadre de la mise en œuvre de la seconde étape de l'Alliance, une augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd.[1], approuvée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires du 28 mars 2002, a été réalisée en deux phases :

- la première, le 29 mars 2002, sur décision du Conseil d'Administration du 28 mars 2002,
- la deuxième, le 28 mai 2002, sur décision du Conseil d'Administration du 24 mai 2002.

6.2.2. Capital social

Au 31 décembre 2003, le capital social de Renault SA s'élève à 1 085 610 419,58 euros (un milliard quatre-vingt-cinq millions six cent dix mille quatre cent dix-neuf euros et cinquante-huit cents) divisé en 284 937 118 actions de 3,81 euros chacune. Les actions sont intégralement souscrites et entièrement libérées.

6.2.3. Tableau d'évolution du capital sur les cinq derniers exercices

	Opérations de capital effectuées	Montant du capital résultant	
		en euros	en nombre de titres
01/2001	Conversion du capital en euros	913 632 540,27 euros	239 798 567 actions de 3,81 euros
12/2001	Augmentation de capital réservée aux salariés : émission de 2 397 983 actions de 3,81 euros	922 768 855,50 euros	242 196 550 actions de 3,81 euros
03/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 50,39 euros de 37 799 462 actions de 3,81 euros de nominal	1 066 784 805,72 euros	279 996 012 actions de 3,81 euros
05/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 52,91 euros de 4 941 106 actions de 3,81 euros de nominal	1 085 610 419,58 euros	284 937 118 actions de 3,81 euros

Nota : Le capital social n'a pas connu de modification au cours des exercices 1999, 2000 et 2003.

(1) Une note visée par la COB le 26 mars 2002 sous le n° 02-275, décrit les modalités de cette opération. Cette note est disponible sur le site Internet de Renault, www.renault.com, rubrique Infos financières, notes AMF, et sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), www.amf-france.org.

6.2.4. Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Renault

L'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003, dans sa vingt-sixième résolution, a autorisé le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de certains salariés de la société et des sociétés et groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la société, émises au titre de l'augmentation de son capital, ou à l'achat d'actions de la société provenant de rachats faits par celle-ci dans les conditions légales et réglementaires.

Le nombre total des options ainsi consenties ne pourra donner droit à acheter ou à souscrire un nombre d'actions supérieur à 2 % du montant des titres composant, à ce jour, le capital social.

Cette autorisation est valable jusqu'au 29 juin 2006.

6.2.5. Augmentation de capital réservée aux salariés

Dans le cadre des dispositions des articles L.443-1 et suivants du Code du travail et de l'article L. 225-138-IV du Code de commerce, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 29 avril 2003 a, dans sa vingt-septième résolution, délégué au Conseil d'Administration, les pouvoirs nécessaires à l'effet d'augmenter le capital social, dans la limite de 4 %, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions réservées aux salariés, sous certaines conditions. Le Conseil d'Administration n'a pas fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice.

Cette autorisation est valable jusqu'au 29 avril 2008.

6.2.6. Augmentation de capital par émission de titres

L'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003 a adopté un certain nombre de résolutions destinées à doter le Conseil d'Administration d'un ensemble d'autorisations lui permettant, le cas échéant, de procéder, sur ses seules décisions, à diverses opérations financières emportant augmentation du capital de la société avec ou sans droit préférentiel de souscription [(2)].

Ces autorisations sont données jusqu'à la date de l'Assemblée Générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

(2) S'agissant des émissions comportant la suppression du droit préférentiel de souscription, le Conseil n'ayant pas fait usage à ce jour de la délégation conférée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 29 avril 2003, une résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2004 prévoit le maintien des conditions de détermination du prix d'émission telles qu'elles ont été arrêtées par l'Assemblée susvisée et corrélativement, de la délégation conférée au Conseil.

7

Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2004
Projet de résolutions

7.1.	**Présentation des résolutions**	*235*
7.1.1.	Approbation des comptes annuels et affectation du résultat	*235*
7.1.2.	Conventions visées à l'article L 225-38 du Code de commerce	*235*
7.1.3.	Renouvellement du mandat de deux administrateurs	*235*
7.1.4.	Ratification de la nomination de trois administrateurs	*236*
7.1.5.	Quitus à trois administrateurs	*236*
7.1.6.	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les titres participatifs	*236*
7.1.7.	Autorisation au Conseil d'acheter des actions de la société	*236*
7.1.8.	Autorisation au Conseil d'émettre des emprunts sous forme d'obligations	*237*
7.1.9.	Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions	*237*
7.1.10.	Maintien des conditions du prix d'exercice	*237*
7.1.11.	Modifications des statuts	*238*
7.1.12.	Nomination d'un administrateur	*238*
7.1.13.	Formalités	*238*
7.2.	**Projet de résolutions**	*239*

7.1. Présentation des résolutions

Vingt-et-une résolutions sont soumises au vote de l'Assemblée Générale Mixte convoquée pour le 30 avril 2004.

Le Conseil propose, en premier lieu, l'adoption de quinze résolutions par l'Assemblée Générale Ordinaire :

7.1.1. Approbation des comptes annuels et affectation du résultat

Les **deux premières résolutions** traitent de l'approbation des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2003 de Renault.

La **troisième résolution** traite de l'affectation du résultat social de l'exercice 2003 et de la mise en paiement du dividende. Le bénéfice de Renault, soit 770 933 122,78 euros, complété du report à nouveau de 5 978 108 817,52 euros, représente un total à répartir de 6 749 041 940,30 euros. Le dividende versé aux actionnaires s'élèverait à 398 911 965,20 euros correspondant à une distribution de 1,40 euro par action, ouvrant droit à un avoir fiscal de 0,70 euro pour les actionnaires personnes physiques et les sociétés bénéficiant du régime des sociétés-mères**.** Il sera mis en paiement, uniquement en espèces, le 17 mai 2004.

Le dividende distribué aux actionnaires enregistrerait une progression de plus de 20 % puisque celui versé au titre des résultats 2002 s'élevait à 1,15 euro par action.

Cette distribution est conforme à la politique de Renault de progression lissée dans le temps du dividende. Elle s'inscrit dans le souhait que la société a de promouvoir la valeur de l'action Renault et son appréciation par ses détenteurs.

7.1.2. Conventions visées à l'article L 225-38 du Code de commerce

Dans le cadre de la vie courante d'une société, et plus spécialement quand cette dernière est l'élément essentiel d'un groupe de sociétés, des conventions peuvent intervenir directement ou indirectement entre celle-ci et une autre société avec laquelle elle a des dirigeants communs, voire entre la société et ses dirigeants, ou encore avec un actionnaire détenant plus de 10 % du capital.

Par la **quatrième résolution**, il est donc proposé à l'Assemblée Générale d'approuver ces conventions dites réglementées, après lecture du rapport spécial des commissaires aux comptes en application de l'article L. 225-38 du Code de commerce. Il est rappelé que ces conventions ont fait l'objet d'une autorisation préalable par le Conseil d'Administration.

Au cours de l'exercice 2003, ces conventions concernent exclusivement une cession de titres entre, d'une part, Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd., et, d'autre part, Renault-Nissan B.V. (RNBV) aux termes de laquelle l'intégralité des titres de la société Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) a été cédée à RNBV.

7.1.3. Renouvellement du mandat de deux administrateurs

Les **cinquième et sixième résolutions** vous demandent de renouveler le mandat de Messieurs François de Combret et Bernard Larrouturou en qualité d'administrateurs ; ces mandats seraient reconduits pour une durée de quatre années et prendraient fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Monsieur François de Combret, 62 ans, est Associé Gérant de Lazard Frères et est membre du Comité des Nominations et des Rémunérations.

Monsieur Bernard Larrouturou, 45 ans, est Directeur Général du CNRS et est membre du Comité de Stratégie Internationale.

Des renseignements complémentaires concernant les fonctions exercées par les administrateurs sont présentés dans le Chapitre 2, partie 2.1.1., pages 51 et 52.

7.1.4. Ratification de la nomination de trois administrateurs

Par les septième, huitième et neuvième résolutions, il est demandé à l'Assemblée Générale de ratifier la nomination de Messieurs Jean-Louis Girodolle, Itaru Koeda et François Pinault en qualité d'administrateurs. Monsieur Jean-Louis Girodolle, 35 ans, Inspecteur des Finances, Sous-Directeur à la Direction du Trésor, succède à Monsieur Bruno Bézard et ce pour le temps restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006.

Monsieur Itaru Koeda, 62 ans, Co-Président du Conseil d'Administration et Vice-Président Exécutif de Nissan Motor Co., Ltd. succède à Monsieur Yoshikazu Hanawa et ce pour le temps restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2004.

Monsieur François Pinault, 67 ans, Président-Directeur Général d'Artémis SA succède à Madame Jeanne Seyvet et ce pour le temps restant à courir du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006. Monsieur François Pinault est une personnalité extérieure au groupe Renault qui satisfait à l'ensemble des critères d'indépendance au sens du Rapport Bouton(1).

7.1.5. Quitus à trois administrateurs

Il vous est demandé au titre des **dixième, onzième et douzième résolutions** de donner quitus entier et définitif à la gestion de Messieurs Bruno Bézard et Yoshikazu Hanawa, ainsi qu'à Madame Jeanne Seyvet dont les mandats ont cessé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

7.1.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les titres participatifs

La treizième résolution propose à l'Assemblée Générale de prendre acte du rapport des commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs et notamment de sa partie variable, liée à l'évolution en 2003 du chiffre d'affaires consolidé de Renault à structure et méthodes identiques.

7.1.7. Autorisation au Conseil d'acheter des actions de la société

Au cours de l'année 2003, votre société a acquis, dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée du 29 avril 2003, 1 761 693 actions à un coût moyen pondéré de 53,35 euros. La société a utilisé cette possibilité dans le seul but de couvrir ses programmes d'options d'achat d'actions.

Nous vous proposons, **dans la quatorzième résolution**, d'autoriser le Conseil d'Administration à mettre en place un programme de rachat d'actions propres de la société dans les conditions prévues par la législation. Cette autorisation est donnée pour une durée maximale de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée ; cette autorisation se substituerait à celle donnée lors de la précédente Assemblée. Les achats d'actions de la société interviendront en priorité en vue d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour les céder aux salariés et dirigeants de la société et du Groupe et/ou de procéder à la régularisation du cours de son action par achat et vente en Bourse. La société ne peut être amenée à détenir plus de 10 % de son capital social, et le montant maximum des fonds qu'elle est susceptible d'investir dans l'achat de ses actions est de 2 421 965 435 euros.

(1) Le Rapport Bouton « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », publié en septembre 2002, expose les règles et principes à respecter par les sociétés pour s'inscrire dans une bonne gouvernance d'entreprise.

Les acquisitions, comme les cessions, seraient à effectuer par tous moyens, y compris les cessions de bloc ou l'utilisation de produits dérivés.

Le prix d'achat maximum est fixé à 85 euros, et le prix de vente minimum à 25 euros pour tenir compte de l'évolution du cours de Bourse sur les marchés ; ces limites ont donc été ajustées par rapport à celles antérieurement en vigueur, autorisées par l'Assemblée Générale du 29 avril 2003 (respectivement 90 et 15 euros).

Une note d'information visée par l'AMF, décrivant les modalités de ces rachats sera consultable sur le site Internet renault.com, rubrique « Infos financières », et notes AMF.

Un bilan de ces opérations sera communiqué par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale qui se tiendra, à défaut de quorum, sur seconde convocation, le 30 avril 2004. Au 31 décembre 2003 figuraient en portefeuille 11 522 046 actions ; cette auto-détention équivaut à 4 % du capital.

7.1.8. Autorisation au Conseil d'émettre des emprunts sous forme d'obligations

La quinzième résolution vise à autoriser pour une période de 26 mois le Conseil d'Administration à émettre des emprunts sous forme d'obligations jusqu'à concurrence d'un montant nominal de 4 milliards d'euros ou de la contre-valeur en devises étrangères. Le montant de 4 milliards d'euros est sans changement par rapport à l'autorisation donnée l'an dernier, et correspond au montant nécessaire pour permettre au groupe Renault d'effectuer ses opérations courantes en ce domaine. Celles-ci peuvent varier d'une année sur l'autre, notamment en fonction des évolutions de marché.

Quatre résolutions relèvent ensuite de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire :

7.1.9. Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions

Dans **la seizième résolution**, il est proposé à l'Assemblée d'autoriser le Conseil, pour une durée de 18 mois, à annuler par voie de réduction du capital social, les actions acquises dans le cadre du programme de rachat de ses propres actions par la société dont la quatorzième résolution a précisé les modalités.

L'annulation d'actions entraîne une modification du capital social et, par conséquent, des statuts, qui ne peut être autorisée que par une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire. Cette résolution a donc pour objet de déléguer ce pouvoir au Conseil. Cette autorisation rendrait caduque, à hauteur des montants non utilisés, toute autorisation précédente de même nature.

7.1.10. Maintien des conditions du prix d'exercice

L'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003 a doté le Conseil de votre société d'un ensemble d'autorisations lui permettant, le cas échéant, de procéder, sur ses seules décisions, à diverses opérations financières ayant pour effet d'augmenter le capital de votre société avec ou sans droit préférentiel de souscription.

Ces autorisations sont conçues pour donner à votre Conseil la plus grande latitude pour agir au mieux des intérêts de votre société. En effet, la stratégie de développement de la société peut, à l'avenir, la conduire à faire appel au marché financier pour lui procurer les capitaux nécessaires.

La dix-septième résolution traite de manière spécifique des émissions comportant la suppression du droit préférentiel de souscription. L'Assemblée Générale du 29 avril 2003 a, dans sa vingt-deuxième résolution, délégué au Conseil la possibilité de mettre en œuvre de telles émissions à des conditions de prix déterminées. Votre Conseil n'ayant pas fait usage à ce jour de la délégation conférée par ladite Assemblée, la dix-septième résolution vous demande de maintenir les conditions de détermination du prix d'émission telles qu'elles ont été arrêtées par l'Assemblée susvisée et de maintenir la délégation au Conseil.

Vous trouverez les conditions du maintien du prix d'émission dans le rapport du Conseil qui vous sera présenté lors de l'Assemblée délibérant à titre extraordinaire.

7.1.11. Modifications des statuts

Il vous est demandé par **les dix-huitième et dix-neuvième résolutions** d'autoriser la modification des statuts, à l'effet :

- d'augmenter le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Étant très engagée dans la mise en œuvre des préconisations de gouvernance d'entreprise, votre société s'efforce, au fur et à mesure des renouvellements de mandats, d'accroître progressivement la proportion d'administrateurs indépendants. Il est à noter que, hors la présence des administrateurs élus par les salariés et de l'administrateur élu par les actionnaires salariés qui ne sont pas pris en compte dans le calcul du seuil légal, avec un Conseil de 14 administrateurs, votre société se situerait dans la moyenne des Conseils de la place.

- de modifier l'article 9 des statuts relatif aux franchissements de seuil comme suite à l'adoption de la loi sur la Sécurité financière du 1er août 2003. Dorénavant, les seuils franchis en droits de vote sont également pris en compte.

Le Conseil propose enfin l'adoption de deux résolutions par l'Assemblée Générale Ordinaire :

7.1.12. Nomination d'un administrateur

La vingtième résolution propose à l'Assemblée de nommer Monsieur Charles de Croisset, 60 ans, aux fonctions d'administrateur, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007. La personnalité de Monsieur Charles de Croisset et son expérience dans le domaine financier et bancaire, ajoutés au fait que Monsieur Charles de Croisset satisfait à l'ensemble des critères d'indépendance au sens du Rapport Bouton, répondent à l'évidence aux critères de choix mis en avant par votre Conseil.

7.1.13. Formalités

Enfin, **la vingt-et-unième résolution** est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

7.2. Projet de résolutions

À titre ordinaire

PREMIÈRE RÉSOLUTION

Approbation des comptes consolidés

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2003, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés établis conformément aux dispositions des articles L. 233-16 et suivants du Code de commerce faisant ressortir un bénéfice net de 2 480 000 000 euros.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des comptes annuels

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport général des commissaires aux comptes sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2003, approuve tels qu'ils ont été présentés, les comptes de cet exercice se soldant par un bénéfice de 770 933 122,78 euros. Elle approuve également les opérations traduites par ces comptes ou résumées dans ces rapports.

En conséquence, l'Assemblée Générale donne aux administrateurs quitus de l'exécution de leur mandat pour l'exercice écoulé.

TROISIÈME RÉSOLUTION

Affectation du résultat

L'Assemblée Générale décide l'affectation suivante du résultat de l'exercice :

■ Bénéfice de l'exercice	:	770 933 122,78
■ Dotation à la réserve légale	:	-
■ Solde	:	770 933 122,78
■ Report à nouveau antérieur	:	5 978 108 817,52
■ Bénéfice distribuable de l'exercice	:	6 749 041 940,30
■ Dividende	:	398 911 965,20
■ Report à nouveau	:	6 350 129 975,10

Il sera ainsi distribué à chacune des actions de la société ayant droit au dividende, un dividende net de 1,40 euro ouvrant droit à un avoir fiscal par action égal à :

- soit 0,70 euro, lorsque cet avoir fiscal est susceptible d'être utilisé par une personne physique, ou d'être utilisé dans les conditions prévues à l'article 146-2 du Code général des impôts par une personne morale soumise à l'impôt sur les sociétés ;
- soit 0,21 euro dans les autres cas**.**

Le dividende sera mis en paiement le 17 mai 2004.

Dans l'hypothèse où, à cette date, la société détiendrait certaines de ses propres actions, le montant correspondant au dividende non versé sera affecté au report à nouveau.

L'Assemblée Générale reconnaît, en outre, qu'au titre des trois derniers exercices il a été distribué les dividendes suivants pour leur contre-valeur en euros pour l'exercice 2000.

Exercice	**Dividende par action**	Impôt déjà versé par action (avoir fiscal)	Revenu global par action
2000	**0,91**	soit 0,46	soit 1,37
		soit 0,23	soit 1,14
2001	**0,92**	soit 0,46	soit 1,38
		soit 0,14	soit 1,06
2002	**1,15**	soit 0,58	soit 1,73
		soit 0,17	soit 1,32

QUATRIÈME RÉSOLUTION

Conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce

L'Assemblée Générale, après avoir entendu lecture du rapport des commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, et statuant sur ce rapport, approuve chacune des conventions qui y sont mentionnées.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat d'un administrateur

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur François de Combret, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

SIXIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat d'un administrateur

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Bernard Larrouturou, désigné par arrêté en qualité de représentant de l'État, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

Ratification de la nomination d'un administrateur

L'Assemblée Générale ratifie la nomination aux fonctions d'administrateur de Monsieur Jean-Louis Girodolle, désigné par arrêté en date du 16 septembre 2003 en qualité de représentant de l'État, qui a fait l'objet d'une délibération du Conseil d'Administration lors de sa séance du 21 octobre 2003. Monsieur Jean-Louis Girodolle succède à Monsieur Bruno Bézard et ce, pour le temps restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006.

HUITIÈME RÉSOLUTION

Ratification de la nomination d'un administrateur

L'Assemblée Générale ratifie la nomination aux fonctions d'administrateur de Monsieur Itaru Koeda, qui a fait l'objet d'une délibération du Conseil d'Administration lors de sa séance du 24 juillet 2003. Monsieur Itaru Koeda succède à Monsieur Yoshikazu Hanawa et ce pour le temps restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2004.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

Ratification de la nomination d'un administrateur

L'Assemblée Générale ratifie la nomination aux fonctions d'administrateur de Monsieur François Pinault, qui a fait l'objet d'une délibération du Conseil d'Administration lors de sa séance du 24 février 2004. Monsieur François Pinault succède à Madame Jeanne Seyvet et ce pour le temps restant à courir du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006.

DIXIÈME RÉSOLUTION

Quitus à un administrateur

L'Assemblée Générale donne quitus entier et définitif à la gestion de Monsieur Yoshikazu Hanawa, dont le mandat a cessé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

ONZIÈME RÉSOLUTION

Quitus à un administrateur

L'Assemblée Générale donne quitus entier et définitif à la gestion de Monsieur Bruno Bézard, dont le mandat a cessé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

Quitus à un administrateur

L'Assemblée Générale donne quitus entier et définitif à la gestion de Madame Jeanne Seyvet, dont le mandat a cessé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

Rapport des commissaires aux comptes sur les titres participatifs

L'Assemblée Générale prend acte du rapport des commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

Autorisation d'opérer en Bourse sur ses propres actions

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à opérer sur les propres actions de la société dans les conditions et limites prévues par les textes. La présente autorisation a pour objet de permettre à la société d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres prévues par la loi en vue, notamment :

- de procéder à la régularisation de cours de son action par achat et vente en Bourse ;
- d'assurer la gestion de sa trésorerie et de ses fonds propres ;
- d'utiliser tout ou partie des actions acquises,
  - soit pour les céder aux salariés et dirigeants de la société et de son Groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi (options d'achat d'actions, participation des salariés, cessions d'actions réservées aux salariés) ;
  - soit pour les remettre dans le cadre d'opérations d'échange, par voie d'offres ou autrement, initiées par la société ;
- les annuler, sous réserve de l'adoption de la seizième résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de la présente Assemblée Générale.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris de gré à gré et par bloc d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés et aux époques que le Conseil d'Administration appréciera, et les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens.

L'Assemblée Générale fixe à 85 euros par action, le prix maximum d'achat et à 25 euros par action, le prix minimum de vente, d'une part, et le nombre d'actions pouvant être acquises à 10 % au plus du capital social, d'autre part. Le montant total que la société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra pas dépasser 2 421 965 435 euros.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution de titres gratuits ainsi qu'en cas soit d'une division, soit d'un regroupement des titres, les prix indiqués ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

La présente autorisation est donnée pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle d'approbation des comptes sans toutefois excéder une durée maximale de dix-huit mois. Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation, pour passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, établir tous documents, notamment d'information, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

Émission d'emprunts obligataires

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration :

- met fin à compter de la présente Assemblée à l'autorisation conférée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003, dans le cadre de la dix-neuvième résolution relative à l'émission d'obligations ; et
- autorise le Conseil d'Administration à émettre, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger, en euro, en monnaie étrangère, ou en unités monétaires établies par référence à plusieurs devises, des obligations jusqu'à concurrence d'un montant nominal de quatre milliards d'euros, ou de sa contre-valeur en devises étrangères, sous les formes et aux époques, taux et conditions qu'il jugera convenables.

À cet effet, tous pouvoirs sont donnés au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation à son Président ou à toute autre personne de son choix, membre du Conseil d'Administration, pour fixer, dans le cadre des dispositions légales, les caractéristiques des obligations et toutes mesures nécessaires à la réalisation de la ou des émission(s) de ces obligations.

Le Conseil d'Administration aura également tous pouvoirs pour décider, s'il y a lieu, d'attacher une garantie aux titres à émettre et, le cas échéant, définir et conférer cette garantie, ainsi que pour constituer la masse des porteurs d'obligations et prendre toutes mesures à ce sujet.

La présente autorisation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable à compter de la présente Assemblée et ce jusqu'à l'Assemblée Générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

À titre extraordinaire

SEIZIÈME RÉSOLUTION

Autorisation d'annulation d'actions rachetées

L'Assemblée Générale après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, avec faculté de subdélégation :

- à annuler en une ou plusieurs fois, les actions acquises au titre de la mise en œuvre de l'autorisation faisant l'objet de la quatorzième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ou toute résolution qui s'y substituerait, par période de vingt-quatre mois dans la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social existant à la date de l'opération, et à réduire corrélativement le capital social en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres et leur valeur nominale sur tous postes de réserves ou primes ;
- modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes les formalités nécessaires.

La présente autorisation est donnée pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée Générale Annuelle d'approbation des comptes, sans toutefois excéder une durée maximum de dix-huit mois.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

Maintien des conditions de détermination du prix d'émission des actions et valeurs mobilières susceptibles d'être émises sans droit préférentiel de souscription sur le fondement de la délégation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003

L'Assemblée Générale,

après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration ainsi que du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-137-II du Code de commerce, et constatant que l'émission d'actions ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès immédiatement ou à terme à des actions de la société n'est pas réalisée à ce jour, étant précisé que :

- le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne peut être supérieur à trois cents millions d'euros ; montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ;
- le montant nominal des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en vertu de cette délégation ne peut être supérieur à trois milliards d'euros, ou en cas d'émission en monnaie étrangère, ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies ;
- la délégation a été consentie pour une période de 26 mois à compter de l'Assemblée susvisée.

décide, en tant que de besoin en application des dispositions de l'article L. 225-137 du Code de commerce :

- de maintenir les conditions de détermination du prix d'émission de celles des valeurs mobilières susmentionnées dont l'émission sans droit préférentiel de souscription relèverait des dispositions prévues par l'alinéa 3 dudit article approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2003 dans sa vingt-deuxième résolution ;
- de maintenir la délégation de pouvoir conférée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 29 avril 2003 dans sa vingt-deuxième résolution.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

Modification des statuts

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier le premier paragraphe de l'article 10.1.A des statuts en vue d'augmenter le nombre des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Le premier paragraphe de l'article 10.1.A relatif au nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires est modifié comme suit :

« 10.1. La société est administrée par un Conseil d'Administration qui comprend :

A/ Des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires

Leur nombre est de 3 au moins et de 14 au plus. Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes obligations et encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente. »

Le reste de l'article 10 demeure inchangé.

L'Assemblée approuve et adopte dans toutes ses dispositions le texte dans sa nouvelle version.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Modification des statuts

L'Assemblée Générale Extraordinaire, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier le quatrième paragraphe de l'article 9 des statuts en application des dispositions de la loi n° 2003-706 du 1er août 2003.

Le quatrième paragraphe de l'article 9 relatif au franchissement de seuil est modifié comme suit :

« *Outre l'obligation légale d'informer la société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, tout actionnaire ou société de gestion d'un organisme de placement collectif de valeurs mobilières qui vient à détenir un nombre d'actions égal ou supérieur à 0,5 % du capital ou des droits de vote ou un multiple de ce pourcentage, inférieur ou égal à 5 % du capital ou des droits de vote est tenu, dans les cinq jours de Bourse à compter de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la société le nombre total d'actions qu'il possède par lettre recommandée avec accusé de réception. Au-delà de 5 %, l'obligation de déclaration prévue à l'alinéa précédent porte sur des fractions du capital ou des droits de vote de 1 %.* »

Le reste de l'article 9 demeure inchangé.

L'Assemblée approuve et adopte dans toutes ses dispositions le texte dans sa nouvelle version.

À titre ordinaire

VINGTIÈME RÉSOLUTION

Nomination d'un administrateur

L'Assemblée Générale nomme Monsieur Charles de CROISSET, aux fonctions d'administrateur, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur de copie ou d'extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour accomplir toutes les formalités de dépôt et de publication prévues par la loi.

8

Document de référence : attestations des responsables et table de concordance

Attestation du responsable du document de référence

À notre connaissance, les données du présent document de référence sont conformes à la réalité ; elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de Renault ; elles ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Le Président-Directeur Général

Louis SCHWEITZER

Attestation des responsables du contrôle des comptes

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Renault et en application du règlement COB 98-01, nous avons procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes historiques données dans le présent document de référence.

Ce document a été établi sous la responsabilité du Président-Directeur Général. Il nous appartient d'émettre un avis sur la sincérité des informations qu'il contient portant sur la situation financière et les comptes.

Nos diligences ont consisté, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à apprécier la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, à vérifier leur concordance avec les comptes ayant fait l'objet d'un rapport de notre part. Elles ont également consisté à lire les autres informations contenues dans le document de référence, afin d'identifier, le cas échéant, les incohérences significatives avec les informations portant sur la situation financière et les comptes, et de signaler les informations manifestement erronées que nous aurions relevées sur la base de notre connaissance générale de la société acquise dans le cadre de notre mission, étant précisé que le document de référence ne comporte pas de données prévisionnelles.

Les comptes annuels et consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2003, 2002 et 2001, établis selon les règles et principes comptables français et arrêtés par le Conseil d'Administration, ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes applicables en France. Les comptes annuels des exercices 2003, 2002 et 2001 et les comptes consolidés des exercices 2003 et 2001 ont été certifiés sans réserve ni observation. Les comptes consolidés de l'exercice 2002 ont été certifiés sans réserve avec une observation concernant le changement de méthode comptable relatif à l'immobilisation des frais de développement exposé dans la note 1.F de l'Annexe.

Nos rapports sur les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2003 comportent, en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce qui s'appliquent pour la première fois, les justifications de nos appréciations ; celles-ci portent sur la méthode de mise en équivalence des titres de participation utilisée dans les comptes annuels et, pour ce qui concerne les comptes consolidés, sur certaines options comptables retenues par le groupe Renault, sur l'application de la méthode de mise en équivalence adoptée pour la participation dans Nissan ainsi que sur certaines estimations comptables.

Sur la base de ces diligences, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, présentées dans le document de référence.

Neuilly et Courbevoie, le 11 mars 2004,

les Commissaires aux Comptes

Deloitte Touche Tohmatsu — Ernst & Young Audit

O. Azières **A. Raimi** **J.-F. Bélorgey** **D. Mary-Dauphin**

Table de Concordance

Afin de faciliter la lecture du présent rapport annuel d'activité sur l'exercice 2003 déposé comme document de référence, le sommaire présenté ci-après renvoie aux principales rubriques de l'instruction d'application du règlement n° 98-01 de la Commission des Opérations de Bourse :

SECTIONS	RUBRIQUES	PAGES
1.1.	Nom et fonction des responsables du document	245
1.2.	Attestation des responsables	245
1.3.	Nom et adresse des contrôleurs légaux	63
1.4	Politique d'information	73
3.1.	Renseignement de caractère général concernant l'émetteur	230
3.2.	Renseignements de caractère général concernant le capital	232
3.3.	Répartition actuelle du capital et des droits de vote	69
3.4.	Marché des titres de l'émetteur	71
3.5.	Dividendes	73
4.1.	Présentation de la société et du Groupe	9
4.2.	Dépendance à l'égard de brevets et de licences	86
4.3.	Effectifs	112
4.4.	Politique d'investissement	110
4.7.	Risques de l'émetteur	75
5.1.	Comptes de l'émetteur	153
6.1.	Composition et fonctionnement des organes d'administration et de direction	50
6.2.	Intérêts des dirigeants dans le capital	65
6.3.	Mention des schémas d'intéressement du personnel	120
7.1.	Événements récents	96
7.2.	Perspectives d'avenir	111

AMF AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, le 11.03.2004, n° de dépôt D.04-243, conformément au règlement COB n° 98-01. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

9

Informations complémentaires

Règlement intérieur du Conseil d'Administration *248*

Le Conseil d'Administration et les comités *248*

La Charte de l'administrateur *251*

Procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées *252*

Annexes sur l'environnement *254*

Commentaires méthodologiques sur le tableau « Indicateurs environnementaux des sites » 2003 *254*

Indicateurs environnementaux des sites *255*

Indicateurs environnementaux des produits *257*

Attestation des Commissaires aux Comptes *258*

Indicateurs GRI : tableau de correspondance *259*

Règlement intérieur du Conseil d'Administration

Adopté par le Conseil lors de sa séance du 10 septembre 1996 et amendé lors de ses séances des 8 juin 2000, 23 octobre 2001, 25 juillet 2002 et 17 décembre 2002.

Le Conseil d'Administration de Renault, instance collégiale, représente collectivement l'ensemble des actionnaires. Il a obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il répond de l'exercice de cette mission devant l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Il fixe, sur proposition du Président-Directeur Général, la stratégie de Renault, désigne le Président-Directeur Général chargé de gérer l'entreprise, contrôle cette gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations très importantes. Il rendra public son avis sur les conditions des opérations concernant les titres de la société chaque fois que la nature de ces opérations l'exigera.

Le Conseil d'Administration débat sur les orientations stratégiques de l'entreprise, y compris au sein de l'Alliance, proposées par la Direction Générale et examine une fois par an les modifications éventuelles par rapport à ces orientations, et il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

Il examine chaque année le plan à moyen terme, le budget d'exploitation et le budget d'investissement de Renault.

Il est informé à chacune de ses réunions de l'évolution des résultats de l'entreprise en termes de compte de résultat, de bilan et de trésorerie et, deux fois par an, des engagements hors-bilan.

Il est alerté, dans les meilleurs délais, par la Direction Générale en cas d'évènement externe ou d'évolution interne mettant en cause de façon majeure les perspectives de l'entreprise ou les prévisions qui ont été présentées au Conseil.

Le Conseil d'Administration de Renault procède, en tant que de besoin, à l'examen de sa composition, et chaque année à celui de son organisation et de son fonctionnement, et fait part aux actionnaires des positions ou dispositions qu'il a alors prises.

Les délibérations du Conseil d'Administration peuvent se tenir par tous moyens techniques dès lors qu'ils garantissent une participation effective des administrateurs. Sont ainsi réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent aux délibérations du Conseil par les moyens susvisés, à l'exception de celles relatives à l'arrêté des comptes sociaux ou des comptes consolidés, la nomination et la révocation du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués, pour lesquelles une présence physique des administrateurs est requise.

Pour favoriser l'exercice de ces missions et la réalisation de ces objectifs, le Conseil d'Administration de Renault est doté de **trois comités d'études** :

- un **Comité des Comptes et de l'Audit**,
- un **Comité des Nominations et des Rémunérations**,
- un **Comité de Stratégie internationale**.

Il est fait restitution en séance des avis des Comités par les Présidents respectifs.

Le Comité des Comptes et de l'Audit

COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DES COMPTES ET DE L'AUDIT

Composition

Le Comité des Comptes et de l'Audit est composé d'administrateurs, non mandataires sociaux[1], choisis par le Conseil d'Administration.

Il ne comporte pas d'administrateur ou de représentant permanent d'un administrateur exerçant des fonctions dans une société où un administrateur où un représentant permanent de Renault siégerait réciproquement au Comité des Comptes et de l'Audit.

En outre, peuvent également assister en tant que de besoin au Comité des Comptes et de l'Audit tout administrateur choisi par le Conseil d'Administration avec voix consultative.

La proposition de reconduction du Président est soumise à l'approbation du Conseil d'Administration.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'Administration.

Missions

Il a pour mission, notamment à l'occasion de l'établissement des comptes sociaux et consolidés, établis tant sur une base annuelle que semestrielle (ci-après *Les comptes*), ainsi que lors de la préparation de toute délibération soumise à ce titre au vote du Conseil :

- D'analyser les comptes tels que préparés par les Directions de la société. L'examen des comptes par le Comité doit être accompagné d'une note des Commissaires aux Comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues, ainsi que d'une note du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan de l'entreprise.
- S'agissant de l'audit interne et du contrôle des risques, le Comité doit examiner les risques et engagements hors-bilan significatifs, entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de ce service et être informé du programme de travail de celui-ci. Il doit être destinataire des rapports circonstanciés d'audits internes ou d'une synthèse périodique de ces rapports afin de permettre une détection des risques majeurs.
- De s'assurer de la conformité aux standards en vigueur des méthodes adoptées pour l'établissement des comptes et d'analyser les modifications apportées, le cas échéant, à ces méthodes.
- D'examiner avec les Commissaires aux Comptes la nature, l'étendue et les résultats de la vérification des comptes par ceux-ci ; d'évoquer plus particulièrement avec eux les remarques qu'ils pourraient souhaiter formuler sur les comptes au terme de leur travail de révision.
- De donner son avis sur la nomination ou le renouvellement des Commissaires aux Comptes et sur la qualité de leurs travaux ; ce Comité est ainsi appelé à préparer la sélection des auditeurs externes, en mettant en avant le mieux-disant. D'une manière générale, il veille au respect des règles garantissant l'indépendance des Commissaires aux Comptes.
- De vérifier la pertinence des méthodes de contrôle interne.
- Le Comité doit examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.
- De formuler toute recommandation au Conseil dans les domaines décrits ci-dessus.

Fonctionnement

Il se réunit à chaque fois qu'il l'estime nécessaire et en tout cas préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte l'arrêté ou l'examen des comptes ou toute délibération concernant les comptes.

Pour la réalisation de sa mission, le Comité a la faculté de rencontrer les Commissaires aux Comptes hors la présence des dirigeants sociaux ainsi que des personnes participant à l'élaboration des comptes, et de solliciter de leur part la délivrance de toute pièce ou information nécessaire à la conduite de leur mission.

(1) Les mandataires sociaux s'entendent du Président, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations

COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Composition

Le Comité des Nominations et des Rémunérations est composé d'administrateurs, non mandataires sociaux[(2)], choisis par le Conseil d'Administration, et dont la majorité sont indépendants.

Il ne comporte pas d'administrateur ou de représentant permanent d'un administrateur exerçant des fonctions dans une société où un administrateur où un représentant permanent de Renault siégerait réciproquement au Comité des Nominations et des Rémunérations.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'Administration.

Missions

- Il effectue toute proposition au Conseil intéressant la nomination de nouveaux administrateurs, ce en se conformant à la procédure qu'il aura préalablement établie, destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants, et réalise des études sur les candidats potentiels.
- Il apprécie l'opportunité du renouvellement des mandats parvenus à expiration, le tout en tenant compte notamment de l'évolution de l'actionnariat de la société et de la nécessité de maintenir une proportion d'administrateurs indépendants au moins égale à la moitié.
- Il doit être à même de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.
- Il détermine la part variable de la rémunération des mandataires sociaux. Il s'agit de :
  - définir les règles de fixation de cette part variable,
  - veiller à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux ainsi que la stratégie à moyen terme de l'entreprise,
  - contrôler l'application annuelle de ces règles.
- Il effectue toute recommandation au Conseil intéressant la rémunération et la retraite du Président ainsi que tout autre dirigeant social ou mandataire social.
- Il apprécie l'ensemble des rémunérations et des avantages perçus par les dirigeants, le cas échéant, d'autres sociétés du Groupe.
- Il examine la politique générale d'attribution d'options et formule des propositions au Conseil d'Administration tant sur la politique qu'en matière d'attribution d'options d'achat ou de souscription.
- Il dresse chaque année un bilan des modalités de fonctionnement du Conseil et, le cas échéant, propose des modifications.
- Il peut, enfin, être consulté par le Président sur toute question liée aux nominations au Comité Exécutif du Groupe et à la fixation de la rémunération de ses membres.

Fonctionnement

Le Comité des Nominations et des Rémunérations se réunit au moins une fois par an et, en toute hypothèse, préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte des questions relevant de sa compétence.

(2) Les mandataires sociaux s'entendent du Président, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué.

Le Comité de Stratégie internationale

COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

Composition

Il est composé d'administrateurs choisis par le Conseil d'Administration.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'Administration.

Attributions

Son action porte sur l'activité de la société hors Europe élargie.

- Il étudie les orientations stratégiques proposées par la Direction Générale relatives au développement international de la société.
- Il analyse et examine pour le Conseil les projets internationaux de la société et émet des avis sur ces projets.
- Il procède au suivi des projets internationaux de la société et à l'élaboration des rapports sur la demande du Conseil.

Fonctionnement

Ce Comité se réunit au moins deux fois par an, et chaque fois qu'il l'estime nécessaire, et préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte l'examen des projets internationaux.

Pour la réalisation de sa mission, le Comité a la faculté de rencontrer les Directions concernées de la société ainsi que les personnes participant directement à l'élaboration des projets, et de solliciter de leur part la délivrance de toute pièce ou information nécessaire à la conduite de leur mission.

La Charte de l'administrateur

Le Conseil a arrêté les termes d'une Charte de l'administrateur qui précise les **droits et devoirs** de celui-ci.

Connaissance du régime juridique des sociétés anonymes et des statuts de la Société

Chaque administrateur doit, au moment où il entre en fonctions, avoir pris connaissance des obligations générales et particulières de sa charge. Il doit notamment avoir pris connaissance des textes légaux et réglementaires intéressant le fonctionnement des sociétés anonymes, des statuts de Renault, dont un exemplaire lui a été remis, du présent réglement intérieur et de tout complément ou modifications qui leur seraient apportés ultérieurement.

Détention d'actions de la société

Conformément à l'article 10.2 des statuts, chaque administrateur doit pouvoir justifier à titre personnel d'au moins une action ou tout autre nombre d'actions supérieur qu'il estimerait devoir posséder.

Représentation des actionnaires

Chaque administrateur doit en toutes circonstances agir dans l'intérêt social de Renault et représente l'ensemble des actionnaires.

Devoir de loyauté

Chaque administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêt avec Renault ou toute société de son Groupe, et doit s'abstenir de participer au vote de la ou des délibération(s) correspondante(s).

Devoir de diligence

Chaque administrateur doit consacrer le temps et l'attention nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Il doit être assidu et participer, sauf impossibilité réelle, à toutes les réunions du Conseil et des Comités dont il est membre.

Droit de communication et devoir d'information

Chaque administrateur a le devoir de s'informer. Il doit réclamer au Président, dans les délais appropriés, les informations dont il estimerait avoir besoin pour remplir ses fonctions et intervenir sur les points inscrits à l'ordre du jour du Conseil. Au surplus, le secrétariat du Conseil se tient à la disposition de chaque administrateur pour documenter ces informations.

Secret professionnel

Chaque administrateur doit, outre l'obligation de discrétion prévue par l'article L. 225-37 du Code de commerce, se considérer comme astreint au secret professionnel pour toute information non publique dont il aurait eu connaissance dans le cadre de ses fonctions d'administrateur.

Informations privilégiées

Chaque administrateur s'engage, comme tout cadre dirigeant du Groupe, à se conformer à la procédure interne de Renault concernant l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées relatives à Renault et/ou Nissan ainsi qu'à toute disposition législative ou réglementaire applicable.

Remboursement de frais

Chaque administrateur a droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de voyage et de déplacement, ainsi que des autres dépenses engagées par lui dans l'intérêt de la société.

Le Conseil adopte par ailleurs, à titre de procédure interne applicable à l'ensemble du Groupe, le texte qui suit, relatif à la **prévention de l'utilisation ou de la communication d'informations privilégiées**.

Procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées

Depuis l'ouverture du capital de Renault en 1994 et la cotation de son action sur la place financière de Paris, la société est plus que jamais exposée au risque d'utilisation et/ou de communication d'informations privilégiées. Outre les sanctions civiles, administratives et pénales encourues par les dirigeants, dirigeants sociaux, mandataires sociaux et par les salariés de Renault, qui seraient reconnus coupables d'infractions, de complicité d'infraction ou de recel dans ce domaine, le crédit de la société elle-même auprès du public pourrait se trouver durablement affecté en cas de défaut avéré.

Ainsi, afin de prévenir toute utilisation et/ou communication d'informations qui pourrait s'avérer préjudiciable à la société, la présente procédure a pour objet de définir :

- la nature de cette information ;
- les conditions de son utilisation et/ou de sa communication ;
- l'application à l'attribution des stock-options.

Nature de l'information privilégiée

Par information privilégiée, on entend toute information concernant Renault et/ou Nissan, qu'elle soit favorable ou défavorable, qui pourrait avoir une incidence sur le cours de l'action Renault et/ou Nissan si elle était rendue publique (ci-après l'*Information privilégiée*). L'information privilégiée peut concerner, sans que l'énumération ci-après soit limitative, la situation actuelle ou les perspectives de Renault et/ou Nissan et des sociétés de son Groupe, ainsi que les perspectives d'évolution de l'action Renault et/ou Nissan.

Plus généralement demeure non publique toute information n'ayant pas été diffusée au marché par le moyen d'un communiqué, d'une note d'information dans la presse, etc. Seule la publication par des supports à grande diffusion confère à l'information privilégiée un caractère public.

Utilisation et/ou communication de l'information privilégiée

Tout dirigeant, dirigeant social, mandataire social ou salarié de Renault et des sociétés de son Groupe, détenant de manière occasionnelle ou permanente une information privilégiée (ci-après un « *Initié* ») doit, quel que soit son niveau de responsabilité, s'abstenir de toute opération sur le marché, menée directement ou par personne interposée, ayant pour objet l'action Renault et/ou Nissan, avant que cette information soit rendue publique.

Les dirigeants sociaux, mandataires sociaux ou salariés de Renault que leur fonction ou leur position exposent à la détention de manière permanente d'informations privilégiées, ne doivent, en règle générale, réaliser aucune opération sur les titres Renault[3] et/ou Nissan pendant les périodes suivantes :

- du 1er janvier jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Renault (soit approximativement début février),
- du 1er avril jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Nissan (soit approximativement mi-mai),
- du 1er juillet jusqu'à l'annonce des résultats semestriels de Renault (soit approximativement fin juillet),
- du 1er octobre jusqu'à l'annonce des résultats semestriels de Nissan (soit approximativement mi-novembre).

Tout *initié* doit, par ailleurs, s'interdire, en prenant à cet effet toute mesure utile, toute divulgation d'une information privilégiée que ce soit au sein de Renault ou hors de Renault, en dehors du cadre normal de ses fonctions, c'est-à-dire à des fins ou pour une activité autres que celles à raison desquelles elle est détenue.

De manière générale, la plus grande circonspection s'impose aux *initiés*, cette détention devant les conduire à s'abstenir de toute opération sur l'action Renault et/ou Nissan, quand bien même le projet d'opération aurait été formé avant de prendre connaissance de l'information en question.

Application à l'attribution des stock-options

Sans préjudice de ce qui précède, le Conseil d'Administration s'engage à ne pas consentir de stock-options :

- dans le délai de dix séances de Bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés ou, à défaut, les comptes annuels, sont rendus publics ;
- dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux ont connaissance d'une information concernant Renault et/ou Nissan qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours de titres de Renault, et la date postérieure de dix séances de Bourse à celle où cette information est rendue publique.

Afin d'assurer la bonne compréhension et le respect de cette procédure dont il n'est besoin de souligner l'importance pour les sociétés, le Conseil a nommé, en sa séance du 26 juillet 2001, un déontologue, en la personne de Monsieur Dor pour la première fois, qui devra être consulté pour toute question relative à son interprétation et l'application de ladite procédure.

(3) Inclus les parts des FCPE Actions Renault.

Annexes sur l'environnement

Commentaires méthodologiques sur le tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2003 »

PÉRIMÈTRE

Les données reportées concernent les filiales industrielles (de carrosserie, montage, mécanique et de fonderie) et tertiaires (de conception produit, conception process et de logistique) pour lesquelles la participation financière de Renault est supérieure ou égale à 50 %. La totalité des impacts est attribuée à Renault, à l'exception de la Française de Mécanique (site de Douvrin), filiale commune Renault/PSA détenue à 50 % par Renault, pour laquelle la part des impacts attribuée à Renault est de 20 % en 2003 (contre 30 % en 2002), et correspond à la répartition de l'activité industrielle sur le site. Les impacts des fournisseurs présents sur les sites ne sont pas comptabilisés, à l'exception des sites mentionnés en bas de page du tableau.

- Sont entrés dans le périmètre 2003 les sites de ACI Pitesti (Roumanie), ACI Detroit (États-Unis), Heudebouville-SOMAC (France), Medellin (Colombie), Tandil (Argentine) et Moscou (Russie).
- Sont sortis du périmètre 2003 les sites Renault Agriculture de Vélizy (France) et du Mans (France).

Les données des sites entrant dans le périmètre en cours d'année N ne sont consolidées avec les autres sites qu'à partir de l'année N+1. Elles sont donc exclues de la ligne *Total* mais sont toutefois mentionnées à titre indicatif.

PROCÉDURES DE CONTRÔLE ET DE CONSOLIDATION DES DONNÉES

Des contrôles de cohérence sur les données de chaque site sont réalisés par les différents experts du service Protection de l'Environnement et Prévention des Risques Industriels. Ces contrôles incluent la comparaison avec les données des exercices précédents et l'analyse de l'impact des évènements survenus sur les sites au cours de l'année. Les écarts jugés significatifs font l'objet d'analyses systématiques.

Les données environnementales présentées dans le rapport annuel font également l'objet d'une vérification externe par Ernst & Young, dont les travaux et les conclusions sont précisés dans leur rapport figurant en fin de document.

REJETS LIQUIDES

La quantité MES représente le flux journalier moyen de matières en suspension rejetées, exprimé en kg par jour. La quantité MO représente le flux journalier moyen de matière organique rejetée, exprimé en kg par jour. La quantité Métox représente la somme des flux journaliers moyens de métaux toxiques rejetés, pondérés par un coefficient de toxicité. Cette quantité, exprimée en kg par jour, est calculée ainsi :

Métox = 5 flux (Ni+Cu) + 10 flux (Pb+As) + 1 flux (Cr+Zn) + 50 flux (Hg+Cd).

Seuls sont pris en compte dans ce calcul les flux de métaux dont la mesure est exigée par la réglementation.

Après traitement des eaux usées dans nos installations, les rejets de certaines usines sont traités ultérieurement dans des stations d'épuration collectives (voir code station).

REJETS ATMOSPHÉRIQUES

Les rejets atmosphériques de COV (Composés Organiques Volatils) comptabilisés représentent les émissions issues de l'application de peinture sur les carrosseries (usines de carrosserie-montage). L'application de peinture sur les pièces accessoires n'est pas prise en compte.

Les rejets atmosphériques de SO_2[1] et NOx comptabilisés représentent les émissions issues de la combustion des énergies fossiles consommées sur la totalité des sites, hors transport sur site.

Un inventaire des sources de GES (Gaz à Effet de Serre) a été réalisé en 2003. Suite à cet inventaire, le protocole de reporting de Renault a été amendé afin de mieux refléter les émissions totales du groupe Renault et d'être conforme aux préconisations du GhG Protocol et du protocole français développé par Entreprise Pour l'Environnement[2].

Les émissions issues des sources suivantes ont été comptabilisées :
- la combustion des énergies fossiles entrant sur le site,
- le remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits par l'usine,
- la combustion de carburants pendant les essais de moteurs, boîtes de vitesses et véhicules sur piste.

Les sources d'émissions suivantes ont été écartées du périmètre de reporting, les émissions ayant été estimées inférieures au seuil retenu pour le groupe Renault de 10 000 teqCO_2/an :
- climatisation des locaux du site,
- climatisation des procédés,
- traitement thermique des organes mécaniques,
- incinération de solvants.

Les émissions liées au transport sur site n'ont pu être correctement évaluées et ne sont pas incluses.

(1) Le facteur d'émission utilisé par le calcul des émissions de SO_2 issues de la combustion du gaz naturel ne tient pas compte de l'utilisation des brûleurs bas-NO_x.

(2) Les facteurs d'émissions retenus sont ceux du CITEPA (Centre Interprofessionnel Technique d'Études de la Pollution Atmosphérique).

Indicateurs environnementaux des sites

	Consom-mation d'eau	Station	Rejets liquides			Rejets atmosphériques				Déchets			Consom-mation d'énergie
			MES	MO	Métox	SO_2	Nox	GES	COV	Inertes	DIB	DID	
SITES	en milliers de m³		en kg/jour			en tonnes		en teqCO_2	en tonnes	en tonnes			en MWh PCI
ACI Curitiba	2,7		nc	nc	nc	0,0	0,0	0	nc	0	199	27	1270
ACI Le Mans	2 328,6	P	187,0	193,0	3,6	359,3	82,2	43 626	nc	12 434	54 762	3 694	393 106
ACI Villeurbanne	96,7	U	nc	nc	nc	0,0	2,2	2 101	nc	0	6 118	1 344	34 990
AUBEVOYE	28,9	U	nc	nc	nc	0,0	2,0	5 685	nc	75	2 960	150	18 834
BATILLY(SOVAB)	281,6	PU	14,1	31,0	0,7	0,4	35,8	34 560	615	0	2 514	2 458	239 175
BOULOGNE (siège)	160,5	U	nc	nc	nc	0,7	3,3	3 047	nc	0	998	38	75 578
BURSA (Oyak)	353,6	PBU	51,0	32,7	3,5	0,5	22,3	24 655	976	0	37 224	1 320	172 971
CACIA	108,4	PB	1,6	7,5	0,1	0,0	1,4	1 374	nc	0	6 480	1 046	47 262
CERGY-PONTOISE (DLPA)	10,4	U	nc	nc	nc	0,0	0,0	0	nc	0	3 454	15	19 888
CHOISY-LE-ROI	98,6	PU	16,0	34,3	nc	0,0	3,1	3 009	nc	0	5 314	321	21269
CLÉON	1 759,3	PU	43,8	516,7	nc	0,4	34,3	34 531	nc	220	38 036	12239	436 643
CURITIBA (Complexe A. Senna)	255,5	PU	116,7	499,4	4,9	0,1	14,4	15 680	268	0	10 923	1 010	150 248
PITESTI (DACIA)[1]	3 241,3	PB	1397,1	248,9	13,0	66,8	121,2	97 268	607	153489	54 359	2 997	602 678
DIEPPE (Alpine)	10,8	U	nc	nc	nc	0,1	5,3	5 300	113	0	681	436	32 619
DOUAI[2]	1 350,1	PB	57,0	131,0	2,7	0,8	73,4	80 878	1 142	7	123897	4 177	576 939
DOUVRIN (FM)[3]	388,6	PU	9,4	106,2	0,1	0,0	4,3	4 945	nc	604	20 262	2 430	101 418
FLINS[4]	4 438,4	PB	248,0	224,7	8,5	232,1	99,0	56 566	1 813	0	92 284	2 612	599 236
FONDERIE CORDOBA	17,8	U	nc	nc	nc	0,0	3,5	3 356	nc	134	214	2 815	20 858
GENNEVILLIERS (ETG)	108,0	PU	nc	nc	nc	0,7	3,6	3 278	nc	0	4 653	1	21 070
GRAND-COURONNE	8,8	U	nc	nc	nc	18,2	6,6	3 077	nc	0	1 708	30	15 182

(1) Les données environnementales de l'usine de Pitesti (DACIA) incluent les impacts de la zone industrielle fournisseurs (ZIF) et ceux associés à la production d'eau dont la moitié est vendue à des tiers.

(2) La consommation d'eau et d'énergie de l'usine de Douai inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(3) Le site de Douvrin (Française de Mécanique) est une filiale commune Renault/PSA. La part des impacts attribuée à Renault est calculée en fonction de la répartition de l'activité industrielle du site entre Renault et Peugeot. En 2003, elle est de 20 %.

(4) Les consommations d'eau et d'énergie de l'usine de Flins incluent celle du Centre de Distribution de Pièces de Rechange (CDPR).

Indicateurs environnementaux des sites (suite)

SITES	Consommation d'eau	Station	Rejets liquides			Rejets atmosphériques				Déchets			Consommation d'énergie
			MES	MO	Métox	SO_2	Nox	GES	COV	Inertes	DIB	DID	
	en milliers de m^3		en kg/jour			en tonnes		en $teqCO_2$	en tonnes	en tonnes			en MWh PCI
LARDY	962,9	U	76,7	64,4	1,7	0,1	8,8	15 310	nc	105	857	714	92 706
MAUBEUGE (MCA)	475,7	PB	14,7	15,7	3,4	0,5	45,6	46 371	1 350	0	37 677	2 605	325 315
NOVO MESTO (Revoz) [5]	188,0	PU	46,6	226,4	2,7	5,1	16,9	18 207	554	0	23 647	696	124 633
PALENCIA [6]	688,6	PB	8,1	48,7	0,5	0,5	48,0	53 721	988	0	42 024	2 266	321 325
BUSAN (RSM)	330,7	PBU	35,1	45,4	0,5	0,3	26,1	28 333	824	1 118	21 944	1 452	213 686
LOS ANDES (Cormecanica)	31,4	U	nc	nc	nc	0,0	1,2	1 351	nc	15	1 309	261	10 022
VILVOORDE (RIB)	13,8	U	nc	nc	nc	1,4	1,7	1 433	nc	0	784	42	15 938
RUEIL	33,2	U	nc	nc	nc	0,3	3,9	3 688	nc	0	797	20	36 987
RUITZ (STA)	44,6	U	3,3	12,8	0,0	0,1	6,1	5 983	nc	19	4 530	993	69 179
SANDOUVILLE	864,1	PB	24,7	41,9	4,9	0,8	50,5	62 566	1 999	885	70 236	4 166	388 402
Santa Isabel CORDOBA	156,3	PB	nc	11,9	0,1	0,1	5,5	5 603	110	0	6 306	172	46 393
SÉVILLE	86,1	PU	6,8	52,0	0,3	0,0	4,3	4041	nc	0	6669	2964	69399
SNR France	148,8	PU	8,0	88,9	0,4	9,4	9,8	7760	nc	72	19664	9193	160352
SNR Curitiba	7,0		nc	nc	nc	0,0	0,0	0	nc	0	29	200	3234
ST ANDRÉ DE L'EURE (Sofrastock)	10,2	B	nc	nc	nc	2,3	1,9	1565	nc	0	567	244	8111
GUYANCOURT TECHNOCENTRE	261,9	U	nc	nc	nc	0,1	12,8	12157	nc	65	2668	283	141648
VALLADOLID Carrosserie	335,6	PU	26,4	83,8	3,1	0,2	17,8	16892	nc	0	73312	1288	140947
VALLADOLID Montage	714,7	PU	35,1	164,6	4,7	0,4	40,0	38233	1698	0	7834	2249	276843
VALLADOLID Moteur [7]	257,4	PU	(7)	(7)	(7)	0,1	7,5	8029	nc	0	19358	3190	139184
VILLIERS ST FRÉDÉRIC	22,5	U	nc	nc	nc	0,0	1,4	1344	nc	0	356	118	17684
TOTAL	**20682,2**		**2427,2**	**2881,8**	**59,2**	**701,9**	**827,7**	**755523**	**13057**	**169242**	**807606**	**72274**	**6183220**
Les nouveaux sites (hors périmètres d'attestation, à titre indicatif)													
ACI Detroit (NAO)	2,3		nc	nc	nc	0,0	0,7	683	nc	0	2878	268	5 586
ACI Pitesti [8]	(8)		(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)
HEUDEBOUVILLE (SOMAC)	0,6	U	nc	nc	nc	0,0	0,1	91	nc	0	65	0	876
MEDELLIN (Sofasa)	205,0		nc	96,31	nc	0,0	1,9	2 434	nd	0	103223	130	23 290
TANDIL	nd		nd	nd	nd	0,0	3,6	3 418	nc	1 269	4 931	472	33 724
MOSCOU (Avtoframos)	15,7		nc	nc	nc	0,0	0,0	0	nc	0	358	42	18 144

nc : non concerné (cf. commentaires méthodologiques)

nd : non disponible

Codes Station (moyens de traitement) :
P : physico-chimique
B : biologique
U : urbaine

MES : matière en suspension
MO : matière oxydable
Métox : somme de flux de métaux à laquelle on applique des coefficients de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1, chrome 1)

GES : gaz à effet de serre
COV : composé organique volatil
DIB : déchet industriel banal
DID : déchet industriel dangereux

(5) La consommation d'énergie de l'usine de Novo Mesto inclut celle des sociétés extérieures présentes sur le site.
(6) La consommation d'énergie de l'usine de Palencia inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).
(7) Les rejets liquides de l'usine de Valladolid Moteur sont comptabilisés avec ceux de l'usine de Valladolid Montage.
(8) Les impacts de l'usine ACI Pitesti sont inclus dans les impacts de l'usine de Pitesti (DACIA).

Indicateurs environnementaux des produits

Résultats des versions les plus représentatives, essence et Diesel, des ventes 2003 de la gamme des voitures particulières

Modèle	E : Essence D : Diesel	Moteur	Cylindrée	Puissance en kW	Transmission	Norme de dépollution	Consommation NMVEG(1) L/100 km	Émission CO_2 en g/km_2	Bruit extérieur dB (A)
Twingo	E	1,2 8v	1 149	43	BVM5	Euro 3	5,7	135	71,6
Clio	E	1,2 16v	1 149	55	BVM5	Euro 3	5,9	139	73
	D	1,5 dCi	1 461	48	BVM5	Euro 3	4,3	115	73,6
Kangoo VP	E	1,2 16v	1 149	55	BVM5	Euro 3	7	165	73
	D	1,5 dCi	1 461	60	BVM5	Euro 3	5,3	139	71,7
Mégane II	E	1,6 16v	1 598	83	BVM5	Euro 3	6,8	163	71
	D	1,9 dCi	1 870	88	BVM6	Euro 3	5,4	141	71,3
Laguna II	E	1,8 16v	1 783	88	BVM5	IF Euro 4	7,6	180	71
	D	1,9 dCi	1 870	88	BVM6	Euro 3	5,5	150	71,2
Espace IV	E	2,0 T	1 998	120	BVM6	IF Euro 4	9,7	232	70,8
	D	2,2 dCi	2 188	110	BVM6	Euro 3	7,7	206	70,9
Vel Satis	E	2,0 T	1 998	120	BVM6	Euro 3	9,4	225	71
	D	2,2 dCi	2 188	110	BVM6	Euro 3	7,2	192	71
Scenic II	E	1,6 16v	1 598	83	BVM5	Euro 3	7,2	172	71
	D	1,9 dCi	1 870	88	BVM6	Euro 3	5,8	154	71,7

(1) NMVEG : cycle de conduite normalisé pour la mesure des émissions et de la consommation des véhicules commercialisés en Europe.

Depuis 2001, Renault offre progressivement de nouvelles motorisations essence répondant à la future norme d'émissions européenne qui entrera en vigueur en 2005 (EURO 4).

Attestation des Commissaires aux Comptes

RAPPORT SUR LES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES DES SITES DU GROUPE RENAULT

Mesdames, Messieurs,

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux Comptes de Renault, nous avons procédé à des travaux visant à nous permettre d'exprimer une assurance raisonnable sur les *Données environnementales* des sites du groupe Renault relatives à l'exercice 2003, telles quelles sont présentées dans la ligne *Total* du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites ».

Ces données ont été préparées sous la responsabilité de la Direction de Renault, conformément au Guide du Tableau de Bord Environnement 2003 de Renault (*Le Référentiel*), consultable auprès du service Protection de l'Environnement et Prévention des Risques Industriels, et dont un résumé est présenté sous le titre *Commentaires méthodologiques* sur le tableau *Indicateurs environnementaux des sites*. Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur ces données.

Nature et étendue des travaux

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes, permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les données ne présentent pas d'anomalie significative :

- nous avons apprécié le *Référentiel* au regard de sa pertinence, sa fiabilité, son objectivité, son caractère compréhensible et son exhaustivité ;
- nous avons évalué, par sondages sur certains sites, l'application du *Référentiel* et réalisé des tests de détail sur les données, en les rapprochant des pièces justificatives et en vérifiant les différentes formules de calcul. Nos travaux de vérification ont été conduits en cours d'année ainsi qu'à la clôture sur des sites contribuant en moyenne à 49 % du total des impacts environnementaux du groupe Renault (de 26 % à 85 % selon les indicateurs) ;
- nous avons mené, au niveau du Groupe, des entretiens avec les personnes concernées par l'application du *Référentiel*, mis en œuvre des procédures analytiques et des tests de cohérence et vérifié la correcte centralisation et totalisation des données.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, aux équipes du Département Environnement et Développement Durable sous la responsabilité de Monsieur Eric Duvaud.

Compte tenu des travaux réalisés depuis cinq ans sur les sites significatifs du Groupe et des améliorations apportées par Renault pour renforcer la pertinence du *Référentiel,* et étendre les sources d'émissions atmosphériques prises en compte, nous estimons que nos contrôles sur les Données fournissent une base raisonnable à la conclusion exprimée ci-dessous.

Conclusion

À notre avis, les données ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au *Référentiel* élaboré par Renault.

Le 8 mars 2004,

ERNST & YOUNG Audit,

les Commissaires aux Comptes

J.-F. Bélorgey

D. Mary-Dauphin

Indicateurs GRI : tableau de correspondance

Code	Indicateurs Économiques	Catégorie	Numéro de Chapitre
◆	EC1	Clients	1.2.3.1. / 1.2.4.1.
◆	EC2	Clients	1.2.2.2. / 1.2.2.3. / 1.2.3.1. / 1.2.4.1. / 1.3. / 2.6.2.1.
◆	EC3	Fournisseurs	1.2.2.2.
◆	EC4	Fournisseurs	1.1.4.1. / 2.6.1.5. / 3.4.2.
◆	EC5	Employés	2.1.6. / 2.4.1. / 2.5.4. / 3.2.2.2.
◆	EC6	Fournisseurs de capitaux	1.1.4.3. / 1.2.3.2. / 1.3. (Axe 5) / 2.5.3.2. /
◆	EC7	Fournisseurs de capitaux	1.2.3.2.
◆	EC11	Fournisseurs	1.1.4.1.
◆	EC13	Impacts économiques indirects	1.1.4.1. / 1.2.2.2. /
	Environnementaux		
◆	EN1	Matières premières	3.3.2.
◆	EN2	Matières premières	3.3.4.1. / Indicateurs Environnementaux des sites
◆	EN3	Énergie	3.3.4.1. / Indicateurs Environnementaux des sites
◆	EN4	Énergie	3.3.4.1.
◆	EN5	Eau	3.3.4.1. / Indicateurs Environnementaux des sites
◆	EN7	Biodiversité	3.3.5.
◆	EN8	Émissions, effluents et déchets	3.3.4.1. / Indicateurs Environnementaux des sites
◆	EN9	Émissions, effluents et déchets	3.3.4.1. / Indicateurs Environnementaux des sites
◆	EN10	Émissions, effluents et déchets	3.3.4.1. / Indicateurs Environnementaux des sites
◆	EN12	Émissions, effluents et déchets	3.3.4.1. / Indicateurs Environnementaux des sites
◆	EN14	Produits et services	3.4.2. / 3.3.2. / 3.3.4.2. / 3.3.4.3.
◆	EN15	Produits et services	3.3.4.1. / 3.3.4.3.
◆	EN17	Énergie	3.3.4.1.
◆	EN18	Énergie	3.3.4.3.
◆	EN22	Eau	3.3.4.1.
◆	EN27	Biodiversité	3.3.5.
◆	EN32	Émissions, effluents et déchets	3.3.4.1.
◆	EN33	Fournisseurs	3.3.2. / 3.4.2.
◆	EN34	Transports	3.3.4.1.
◆	EN35	Dépenses environnementales	1.3. (Axe 1) / 2.6.2.5. / 3.3.2. / 3.3.3.2. / 3.5.
	Sociaux		
◆	LA1	Emploi	1.1.4.2. / 3.2.1. / 3.2.2.2.
◆	LA2	Emploi	3.2.2.1.
◆	LA4	Relations sociales	1.3. (Axe 4) / 3.2.2.2. / 3.2.2.3.
◆	LA7	Santé et sécurité	3.2.2.2. / 3.2.2.3. / 3.4.1.
◆	LA9	Formation et éducation	3.2.2.1 / 3.3.2.
◆	LA10	Diversité et égalité des chances	3.2.2.2.
◆	LA11	Diversité et égalité des chances	1.2.1.1. / 1.2.1.2. / 2.1.1.1. / 2.2.3.
◆	LA12	Emploi	2.6.6.2. / 3.2.2.2.
◆	LA13	Relations sociales	2.1.1.1.
◆	LA14	Santé et sécurité	3.2.2.2.
◆	LA16	Formation et éducation	3.2.2.1. / 3.2.2.2. / 3.2.2.3. / 3.3.2.
◆	LA17	Formation et éducation	2.1.2. / 3.2.2.1. / 3.2.2.2
◆	HR1	Stratégie et management	3.2.2.2. / 3.4.2. / 3.4.3.5. / 3.4.4.3. / 3.4.5.3.
◆	HR2	Stratégie et management	3.4.2.
◆	HR4	Non-discrimination	3.2.2.3.
◆	HR11	Mesures de sécurité	3.2.2.2.
◆	HR12	Droits des populations autochtones	3.4.5.2.
◆	SO1	Collectivité	1.3. (Axe 4) / 3.4.3. / 3.4.5.3. / 3.3.5.2. / 3.3.5.
◆	SO2	Corruption	3.4.5.3.
◆	SO4	Collectivité	1.3. (Axe 1) / 3.4.4.2. / 3.4.4.3. / 3.4.4.4. / 3.5.2.
◆	PR1	Santé et sécurité des consommateurs	3.4.2. / 3.4.4.2. / 3.4.4.3. / 3.4.4.4. / 3.4.4.5. / 3.5.2. / 3.3.5.
◆	PR2/PR8	Produits et services	2.6.2.1. / 2.6.2.2. / 3.2.2.2. / 3.3.4.3. / 3.3.5. / 3.4.2.
◆	PR3	Respect de la vie privée	3.4.1.

RENAULT
13-15, quai Le Gallo
92513 BOULOGNE-BILLANCOURT Cedex
France
Tél. : 33 (0)1 41 04 50 50
www.renault.com

DIRECTION DES RELATIONS FINANCIÈRES
DIRECTION DE LA COMMUNICATION

Crédits photos :

Getty Images
Sébastien Millier

RENAULT

Couverture : concept Publicorp, réalisation Dream On / Conception graphique : Dream On